



الرايه الدولية الالكترونية
INTERNATIONAL ELECTRONIC ALRAYAH



واقع تطبيق ادارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الاداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها – دراسة ميدانية

عاطف عناد العنزي , محمد إبراهيم الفايز

مدينة الملك فهد/ جامعة جدة

تاريخ نشر البحث: 2022/3/15

تاريخ استلام البحث: 2022/2/16

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ادارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث السبئانة كأداة لجمع المعلومات الولى بطريقة عشوائية من عينة الدراسة التي تمثلت ب (213)، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الحصائي SPSS. وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلت الدراسة الى النتائج التالية: يظهر بأن ممارسة مدينة الملك فهد الطبية ألبعاد إدارة التميز تأتي بمستوى عالي، حيث جاء بعد العالقات والموارد بالمرتبة الأولى، تاله بعد إدارة العمليات، بينما جاء بعد السياسات / الاستراتيجيات في المرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء بعد إدارة الموارد البشرية، وأخي ار يظهر بأن مستوى اداء مدينة الملك لمؤش ارت الأداء جاء بعد القيادة بالبداع. فهد الطبية وفقا للمؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحس ين إجراءات العمل الداخلي) جاء بدرجة عالية، حيث جاء مؤشر النمو والتعلم بالمرتبة الأولى، تاله مؤشر رضا المرضى، بينما جاء مؤشر مرتبة الثالثة، وبالمرتبة ال اربعة جاء مؤشر الأداء المالي، وأخي ارّ التأثير على المجتمع في ال جاء مؤشر تحسين إجراءات العمل الداخلي. هناك عالقة ذات داللة احصائية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا. يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للنوع، وسنوات الخبرة.

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي: ضرورة اهتمام مدينة الملك فهد الطبية بصورة أكبر في تعزيز الدور القيادي لإلدار بين فيها، العمل على تعزيز مشاركة الموظفين في المدينة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات إتاحة الفرصة بصورة أكبر

الكلمات المفتاحية: واقع تطبيق , إدارة التميز , الأداء المؤسسي , جائحة كورونا , مدينة الملك فهد الطبية الطبية.

الفصل الاول: الإطار العام

المقدمة:

فقد شهد العالم أجمع جائحة كورونا والتي لم تستثنى شيء إلا وشلت حركته ماعدا القطاع الصحي فكان في الميدان حاضراً مليئاً لكافة النداءات التي تستغيث، ولم تكن المملكة العربية السعودية ببعيدة عن ذلك فقد تأثرت كما العالم بتلك الجائحة، فقد شهد القطاع الصحي أزمة من أقوى وأشد الأزمات نتيجة لسرعة تفشي وانتشار هذا الفيروس القاتل، وقد كانت مدينة الملك فهد الطبية حاضرة وعلى أتم الاستعداد لمواجهةها بشتى الطرق ولم تكن تلك الجاهزية من فراغ بل كان نتاجاً للتميز والسرعة الحكيمة في الأداء.

وبالنظر الى جائحة كورونا وما تركته من اثار كبيرة على كافة مناحي الحياة ولاسيما أداء المؤسسات الطبية وقدرتها على تقديم أفضل أداء لديها ولاسيما استمرار الجائحة لمدة تزيد عن عام واصابة ما يزيد عن 390 ألف شخص ووفاة حوالي 6591 شخص حتى تاريخ 30-03-2020 وفقاً لبيانات وزارة الصحة السعودية. هذا ما فرض نفسه على ضرورة ان تكون المؤسسات تعمل بشكل مختلف ومتميز لضمان مواكبة المتغيرات التي تعاشها.

فمن البديهي ان يقترن مصطلح التميز بالاختلاف عن الآخرين في عالم الأعمال ضمن دلالات مختلفة في السلع والخدمات والموارد البشرية والمادية وأساليب إدارية مختلفة تحكم هذا التميز، وفي حقيقة الأمر هذا لن يكون ولن يجسد على أرض الواقع في منظمات الأعمال الا من كوادر بشرية مبدعة ومجتهدة تعطي للأشياء قيمتها الحقيقية وتخضعها للاستغلال الامثل على قاعدة المنافسة العالية في جوانب الحياة العملية دون كلل أو ملل لتعطي مردوداً ايجابياً يميزها عن الآخرين ويعكس نمو وتطور الحصة السوقية وبالتالي يعكس نفسه على حجم الأرباح مقارنة مع الآخرين. (شبات، 2019)

ولا بد من ربط الإدارة بالتميز حيث تتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات التي تمكن المنظمات في مواجهة منافسيها وتطوير أدائها بهدف الفوز بولاء عملائها، وهذا من خلال العمل على تطوير وتحسين سياسات عملها وآلياتها بشكل مستمر، والعمل على تنمية الكفاءات وتشجيع الابداع والابتكار، وتعزيز التواصل في البيئة المحيطة بها. (اللوغان، 2011)

حيث يعتبر السعي لتمييز الأداء من أهم المواضيع الحديثة بين مواضيع الإدارة، حيث أصبحت عملية ومعايير إدارة التميز من اهم الأهداف التي تعمل المنظمات على تحقيقها لتتمكن من تحقيق التميز في أدائها المؤسسي، وهذا ما يتطلب من الإدارة بذل المزيد من الجهد لتحقيق الإنجازات وتحقيق تقدم باعتمادها على مدى سرعتها ومرورتها وقدرتها على الابتكار. (يونس، 2016) تعتبر مدينة الملك فهد الطبية أحد الصروح الطبية البارزة في المملكة العربية السعودية وتقع في قلب العاصمة الرياض كما تعتبر من أكبر المجمعات الطبية في الشرق الاوسط بسعة سريرية (1200) سرير ، وتتكون من أربع مستشفيات هي المستشفى الرئيسي ومستشفى الاطفال ومستشفى التأهيل ومستشفى النساء التخصصي ، كما يوجد أربع مراكز طبية هي مركز الملك سلمان لطب وجراحة القلب ومركز العلوم العصبية ومركز التخصصي للسكري والغدد الصم ومركز الاورام لذا تستقبل المدينة الطبية المرضى من جميع نواحي المملكة لحاجتهم لرعاية الطبية التخصصية . (مدينة الملك فهد الطبية , 2020)

كما أكدت مدينة الملك فهد الطبية إحدى مكونات التجمع الصحي الثاني بالمنطقة الوسطى، في تقريرها السنوي أن خدمات مرضى الأورام لم تتوقف خلال جائحة كورونا، حيث بلغ عدد المرضى المستفيدين من خدمات العلاج الكيماوي والاشعاعي قرابة 900 مريضاً، وأوضحت المدينة أن عيادات الأورام خصصت 60 عيادة افتراضية تعمل على تقديم خدمات الرعاية التخصصية للمرضى داخل وخارج مدينة الرياض، الأمر الذي يؤكد على الاهتمام البالغ بهذه الفئة من المرضى واحتياجها للرعاية الصحية المتخصصة. (مدينة الملك فهد الطبية، 2020)

ولكي يتم تحقيق إدارة التميز تتطلب الاهتمام بعناصر المنظمة الصحية على وجه الخصوص؛ سواء المادية او المعنوية، فالاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم وتطويرهم هو الذي يحقق التميز، كما أن قيادة المنظمات الصحية تلعب دور مهم في تميزها، وذلك من خلال وضعها للاستراتيجيات التي تحقق لها التفوق والتميز المؤسسي، هذا بالإضافة على الاهتمام باللوائح والقوانين والسياسات، بحيث يتم مراعاة المرونة ومناسبتها للطلاقة والحرية في الابتكار والنمو، وهذا ما سيتم قياسه في مدينة الملك فهد الطبية في المملكة العربية السعودية ومعرفة واقع تطبيقها لإدارة التميز وأثر ذلك على الأداء المؤسسي فيها من وجهة نظر العاملين.

مشكلة البحث:

يرواجه العالم أجمع أزمة صحية لم يسبق لها مثيل من قبل، فقد انتشر وتفشى فيروس كوفيد - 19 بشكل واسع بشتى البلدان الأجنبية والعربية، وبما فيهم المملكة العربية السعودية، فقد شهد القطاع الصحي تحدياً كبيراً على مستوى المملكة أجمع لمواجهة هذه الجائحة وكانت مدينة الملك فهد الطبية حاضرة في الميدان قامت بالدور المطلوب على أكمل وجه.

تتمثل مشكلة الدراسة في أن مدينة الملك فهد الطبيعة هي المدينة الطبية المختصة بمرضى السرطان وتقدم خدماتها لعدد كبير من المرضى لذلك فهي تحتاج لاستراتيجيات إدارية وتسويقية ذات معالم متميزة للاختراق وبناء قاعدة قوية من الأطراف

المعنية وتقديم العلاج لجميع المرضى، تشير الدراسات السابقة ومنها (الجعبري، 2009) بأن مدخل إدارة التميز يعتبر مدخلاً أساسياً وواحدة من أهم الخطوات في عملية تطوير الأداء المؤسسي، والذي من خلاله يمكن تحقيق المزايا التنافسية، والتطور المستمر في بيئة عمل تتميز بتغيراتها المتسارعة والمتلاحقة. ويشير (التميمي، 2012) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التميز بأبعاده ومستوى أداء المؤسسة حيث أن تعزيز مستوى تطبيق أبعاد إدارة التميز من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة وتطويره.

وتشير دراسة (Calvo-Moram, et.al, 2016) على أن إدارة التميز تعتبر مدخلاً لإدارة المعرفة في المؤسسات والتي من شأنها أن تعزز أداء المؤسسة وتجعلها أكثر مرونة وقابلية للتطوير والتقدم.

كما أكدت العديد من الدراسات السابقة ضرورة اهتمام المنظمات بتميز جميع عناصرها لتحقيق البقاء والاستمرار ووفقاً لدراسة (أبو العطا، 2018) بينت أن المنظمات لا بد أن تخضع لنموذج ويلسون للوصول إلى التميز في تقديم الخدمات من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث كان بشكل عام بصورة متوسطة وأن هناك قصور أداء في متطلبات الموارد البشرية وكذلك نموذج جنستون للتميز في تقديم الخدمات كان بدرجة غير مرضية وليس مرتفعاً كما هو مطلوب ومنشود، هذا ما عزز ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز لتحسين الأداء المؤسسي .

وكذلك دراسة (شبات، 2019) أكد على ضرورة تبني إدارة التميز في المنظمات التي تقدم خدمات وذلك لانعكاس التميز على كافة تفاصيل المنظمة بدءاً من العنصر البشري حتى الخدمة النهائية المقدمة للمستخدم النهائي لها. وقد وضح (Azeroual & Theel, 2019) على أن إدارة التميز لها تأثير واضح على قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات وهذا بالتالي يمكن أن يعزز قدرة المؤسسة على تقديم أفضل أداء، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما واقع تطبيق ادارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الاداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها؟

أسئلة البحث:

وللإجابة على السؤال الرئيس تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما مدى ممارسة مدينة الملك فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد) خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين؟
- 2) ما مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا؟
- 3) هل توجد علاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا؟
- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي)؟

أهمية الدراسة:

يمكن صياغة أهمية الدراسة في التالي:

- 1) تنبع أهمية الدراسة في استهدافها للمنطقة الحالية التي تمر بها المملكة العربية السعودية وهي جائحة كورونا.
- 2) تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع وأهمية مكان التطبيق حيث تعتبر إدارة التميز من المواضيع الحديثة، مدينة الملك فهد الطبية من أكثر المنظمات أهمية وتأثيراً.
- 3) تعتبر هذه الدراسة المرجع الأول حسب إطلاع الباحث على موضوع الدراسة الذي سيخدم الباحثين في مجال الأعمال بوجه عام والقطاع الصحي بوجه خاص.
- 4) تكمن أهمية الدراسة في تقديم النتائج والتوصيات التي تفيد القائمين على المجال الإداري في مدينة الملك فهد الطبية للاستفادة في مواجهة جائحة كورونا.
- 5) تعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحية التطبيقية بسبب حداثة الجائحة وصعوبة الوضع الصحي.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في التعرف على واقع تطبيق ادارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الاداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- (1) التعرف على مدى ممارسة مدينة الملك فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد) خلال جائحة كورونا.
- (2) الكشف عن مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا.
- (3) بيان مدى وجود علاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا.
- (4) توضيح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

متغيرات البحث:

تم تحديد متغيرات الدراسة بالاستعانة بدراسة (الجعبري، 2009) ودراسة (المدو، 2016):

المتغير المستقل:

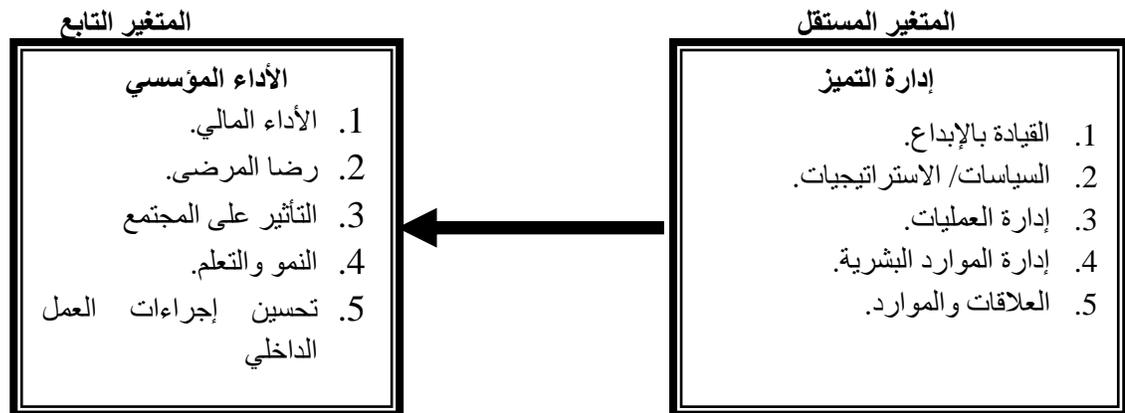
- (1) القيادة بالإبداع.
- (2) السياسات/ الاستراتيجيات.
- (3) إدارة العمليات.
- (4) إدارة الموارد البشرية.
- (5) العلاقات والموارد.

المتغير التابع:

- (1) الأداء المالي.
- (2) رضا المرضى.
- (3) التأثير على المجتمع.
- (4) النمو والتعلم.
- (5) تحسين إجراءات العمل الداخلي.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1/1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة :

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1) يوجد ممارسة بصورة كبيرة في مدينة الملك فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) خلال جائحة كورونا.
- 2) يوجد مستوى عالي لمؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا.
- 3) توجد علاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا.
- 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الاداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها.
الحدود البشرية: سيتم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في مدينة الملك فهد الطبية.
الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة بتطبيقها في مدينة الملك فهد الطبية.
الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية الحالية 2020/2021

مصطلحات البحث:

إدارة التميز:

تُعرف إدارة التميز على أنها "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لأهدافها وتتمتع بميزة تنافسية عالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والمجتمع. (Faraj, 2018).

الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة. فيما يتعلق بمحتواها، يُعلم الأداء العلاقة بين التكلفة الدنيا والفعالة (الاقتصاد)، وبين التكلفة الفعالة والمخرجات المحققة (الكفاءة) وبين الناتج والنتيجة المحققة (الفعالية) ". (Shibru et. Al, 2017)

الفصل الثاني: مراجعة الادبيات والاعمال السابقة

أولاً: الإطار النظري:

تمهيد

يناقش هذا البحث المفاهيم والتعريفات المختلفة المتعلقة بإدارة التميز بناءً على ما أتيح للباحث من اطلاع على دراسات وكتب سابقة حيث هنا تباينت وجهات النظر بين الباحثين، سيتم التطرق إلى مجموعة من المباحث الخاصة بإدارة التميز، سيتم دراسة المشكلات والمعوقات المؤثرة على إدارة التميز وأهميته وإطاره الفكري وغيرها من المفاهيم.
استناداً إلى مفهوم إدارة التميز التي تتمحور على مبادئ فكري تعتمد على الترابط والتكامل وتلتزم هذا المفهوم إلى منطق التفكير ذلك التفكير الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة كبيرة متكاملة تتشارك وتتفاعل عناصرها لكي تكون مخرجاتها مُحصلة نهائية لقدرتها وإمكاناتها.

مع تنوع أساليب وطرق الإدارة الحديثة، برز مفهوم التميز الإداري للتعبير عن عناصر ومكونات بناء النظام بشكل عام، وذلك بناء على أسس متفوقة لتُحقق لها القدرات العالية التي تسعى إليها في سبيل مواجهة كل المتغيرات التي تُحيط بها من البيئة الخارجية، وأيضاً تكفل للمؤسسة تحقيق التشابك والترابط والتناسق الكامل المُتكامل بين كل العناصر والمكونات الذاتية التي تتمتع بها المؤسسة، واستثمار كل القدرات والامكانيات في تحقيق فوائد ومنافع ومصلحة لِمالكي ومؤسسي المؤسسة والعاملين بداخلها وكل المتعاملين معها خارجياً والمجتمع بكل مُحيطه (جائزة التعليم للتميز 2015).

المبحث الأول: إدارة التميز:

تعريف التميز الإداري:

تم الاختلاف في تحديد مفهوم شامل لإدارة التميز، ولأهمية هذا الموضوع سيتم عرض لبعض هذه المفاهيم الخاصة بإدارة التميز.

فمنهم من يرى أن مصطلح التميز أو ما يسمى بـ " Excellence " باللغة الإنجليزية، من خلال بعض الدراسات أشاروا إلى أن هذا المصطلح كان في زمن الإغريق بمفهوم " Aristeia " ويُشار له باللغة الإنجليزية إلى " Best, Braver, Mightte " أي " أحسن الأحوال، قوة، وأكثر هولاً "، أما في زمن الإغريق فقد كان يرجع أصل الكلمة الذي يتكون من مقطعين، المقطع الأول (AR) وذلك يعني انبعاث الضوء أو العمل الصالح، والثاني (Iston) وتعني الطمأنينة والاستقرار والرضى (الجعبري، 2009). يُعرّف مصطلح التميز الإداري أيضاً على أنه جهود المنظمة للاستفادة من الفرص الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة تقودها أهداف واضحة وموارد كافية وحماس لتنفيذ أهداف فريدة. (Porter L.J. & Tanner - 2004 S.J.).

ويعرفها (الدويري، 2006) بأنها مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة أن توازن بين أهداف وقدرات وممارسات المنظمة وتجعلها تحقق أفضل النتائج.

تعريف المنظمة الأوروبية للإدارة تعني بالجودة والذي تعتمد تقريباً على التنظيمات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بموضوع الجودة، حيث يعتبر التميز بمثابة ممارسة باهرة (Remarquable) في إدارة المنظمة لكي تُحقق نتائج مختلف الأطراف من الزبائن وتنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل مثل القيادة التي تعمل على صياغة وتوجيه سياسات واستراتيجيات وموارد بشرية ومادية ومالية وعمليات داخلية مختلفة ونظم معلومات وغيرها (IRIBARNE 2005). ومن خلال ما سبق من تعريفات إدارة التميز يمكن القول أن التميز الإداري هو دعم تطبيق المنظمة لسلسلة من العوامل التمكينية التي تدعم تحقيق النتائج المتوقعة وفقاً لأهدافها وبطريقة تضمن التميز في بيئة العمل.

أهمية التميز الإداري:

تعتبر الإدارة الممتازة خياراً مهماً ضرورياً لمواجهة التحديات البيئية الحالية، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي: (الجعبري، 2017)

- 1) التغيرات ثابتة وسريعة : لا يمكن لأي منظمة أن تستمر في النجاح بنفس الطريقة دون البحث عن طرق جديدة، لأن البيئة التي توجد فيها تتميز بالتغيرات والتطورات السريعة، لذلك يجب على المنظمة التخطيط للمستقبل. من خلال الإدارة الممتازة لتحقيق الاستمرارية والمنافسة.
- 2) منافسة مستمرة: تجبر العولمة وما يشهده العصر من ثورة تكنولوجية السوق على ان يكون مفتوحاً وغير مقيد، فهذا يعني أيضاً منافسة مفتوحة بلا حدود، وهذا ما يجعل المنظمات غير قادرة على الاستمرار في المنافسة في حال لم تقوم بتطبيق إدارة ممتازة.
- 3) العمل على محافظة مكان ومكانة المؤسسة : يفقد أداء المنظمات غير المتميز قدرة المنظمات في السيطرة على أعمالها ونفوذها وبالتالي مكانها في السوق.
- 4) لا استغناء عن الجودة : في ضوء تنوع البدائل العالمية، أصبحت الجودة أساساً للمستهلكين لتحديد الخيارات .
- 5) الثورة التكنولوجية في المعلومات والاتصال: لا تستطيع المنظمة مواكبة متغيرات التكنولوجيا، لأنها تحاول تطوير قدرتها على التنافس من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية.

خصائص التميز الإداري :

لا يُمكن الوصول إلى أعلى درجات التميز الإداري إلا اذا توافرت قيادة وإدارة فعالة قادرة على تهيئة الجو المناسب للعمل في كل جوانب ومجالات المؤسسة وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك يتسم التميز الإداري بمجموعة من الخصائص أهمها: (النسور، 2010)

- 1) قبول العمل الشاق لاعتباره أهم مصادر التميز، والعمل على تحسين فرص النمو واتباع طرق التعلم السريع، من خلال تحسين العمليات.

- (2) وجود القيادة التي تتمتع بالكفاءة والتي تعمل كقدوة لكل العاملين في المؤسسة، ولها دور مهم في تحفيز الابداع والتميز والتشجيع عليه داخل المؤسسة.
 - (3) تحمل أي مصاعب ثوابها المؤسسة والعمل على ومواجهتها لتوضيح مستوى القدرة لدى المؤسسة والعمل على صقلها وتميزها.
 - (4) السعي لتقديم الخبرة بصورة أوسع من نطاق عملها والعمل على اتاحة فرص متعددة، بهدف تحقيق إنجازات أكبر. (Petter: 2014)
- وبضيف (آل مزروع 2010) في دراسته خصائص أخرى للتميز الإداري التي تهتم بالعاملين وتعمل على تحفيزهم على النحو التالي:

- (1) تحيزات العمل التي تتحرف عن أسلوب الإدارة البيروقراطية.
- (2) اتصال وثيق مع الموزعين والاستجابة السريعة لآرائهم.
- (3) السماح بدرجة كبيرة من الاستقلال التنظيمي في بيئة العمل.
- (4) زيادة إنتاجية العاملين والمنظمة، وذلك من خلال تعزيز ثقة الموظفين ومشاركتهم.
- (5) الاهتمام بقيم وتعاليم وأساسيات المؤسسة.

نتائج التميز الإداري:

- إن الإدارة السليمة المتميزة في المؤسسة تؤدي إلى النتائج التالية: (كافي، 2014)
- (1) تحسين قدرة المؤسسة الإنتاجية ورفع أداء العاملين من خلال تقوية وتحفيز العلاقات فيما بينهم.
 - (2) تؤدي إلى تزايد إدراك العاملين على سعي المؤسسة على التميز والإبداع والتنافس.
 - (3) تعمل على تغيير القيم الوظيفية للمعاملين في المنظمة من خلال تعزيز درجة الاحترام والتقدير، وزيادة درجة مشاركتهم في عملية صنع القرارات التي تخص أعمالهم.
 - (4) العمل على الإلمام بكل أركان الإدارة السليمة حيث يكون بإمكان المؤسسة على تجنب الكثير من المشكلات غير المناسبة.

مجالات التميز الإداري :

لمجالات التميز الإداري عدة أقسام على النحو التالي:

- (1) المجال الأول: القيادة
يمكن تحقيق الإدارة الممتازة داخل المنظمة ليس فقط من خلال خدمة العملاء والسعي لتحقيق فوائد العمال وأصحاب المصلحة الآخرين، ولكن أيضاً من خلال تطوير قيادة فعالة داخل المنظمة، والقيادة هي تطوير جميع الأساليب، تتحقق على أساس السياسات والأساليب والاستراتيجيات. يجب أن تستمر المنظمة في الحفاظ على علاقات مختلفة وإدارة جميع العمليات. والقيادة تلعب دوراً مهماً في صناعة الأهداف والغايات داخل المؤسسة وتعمل على تحقيق الترابط مع المناخ المحيط، وتُعرف القيادة على أنها ذات عملية تأثير على سلوك الآخر للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير على الناس وجعل الجميع يتعاون لتحقيق الهدف الذين يسعون إلى تحقيقه (العلاق، 2010).
- (2) المجال الثاني: الاستراتيجية
في علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلق عليها الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة. وتُعرف الاستراتيجية على أنها : هي أنموذج للقرارات التي تتخذها المؤسسة وذلك لتحديد الأهداف أو الغايات التي تسعى الوصول إليها، العمل الجاد لصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد مجال أعمال المنظمة التي يمكن ان تعمل معها، وأنواع المؤسسات الآن وفي المستقبل، وماهية مساهمتها على المستوى الاقتصادي والغير اقتصادي التي يمكن تقوم المنظمة بتقديمها. وتقدم الشركة خدمات للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع ككل. (رشيد وجلاب، 2009).
- (3) المجال الثالث: الموارد البشرية
في كل المنظمات يمكن اعتبار الموارد البشرية فيها من المتغيرات، وبدونها تفقد المنظمة قيمة أصولها المادية بالكامل، حيث يمكن للموارد البشرية ان تعزز قيمة إضافية للمنظمة. والاختلاف الأساسي هو أن عدم نجاح المنظمة هو العامل البشري لأنشطتها وقدرتها، لذلك أصبح تكوين الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمهمة في عملية الإنتاج الاجتماعي، ووظيفة هذه الموارد تلعب دوراً هاماً. دور مهم في تحسين القدرة الإنتاجية الوطنية. يعتبر الدخل والموارد البشرية للمجتمع البشري في مختلف المراحل التاريخية بمثابة جذر ثورة المؤسسة وأهم أصولها. ويتعلق هذا بمجموعة من الخصائص التي تمثلها القدرة والمهارات والقدرات والخبرات (بوسنينة، 2013).

ولأنها أهم موارد المؤسسة أو المنظمة، يستدعي ذلك إلى استثمار كل جهد فيها من خلال استغلال خصائصهم وتنميتها من خلال تحقيق إدارة تمتلك مجموعة من العناصر التالية: التقدير، الاحترام، الثقة، التمكين، التنمية البشرية، الالتزام، إدارة الأداء، المراقبة والمتابعة، وغيرها (قبطان، 2011).

4) المجال الخامس: إدارة العمليات

أساس الإدارة الفريدة هو اعتبار المنظمة مجموعة من العمليات المتداخلة، وتشكل العملية الداخلية للمنظمة ذلك هو جوهر إدارة المدرسة، لأنها تنطوي على طبيعة التفاعل والأنشطة والمدخلات التي يتم تحويلها إلى مخرجات النظام المؤسسي، ويمكن اعتبار هذه العمليات على أنها أنشطة وظيفية وإدارية، وتعمل كنظم فرعية في نظام إدارة متكامل شامل للشركة. وتحدد تلك العملية المؤسسية بنشاطات تشغيلية تتم على المدخلات ذلك بهدف تحويل المدخلات إلى سلع/خدمات مثل: المتابعة، التمويل، الإنتاج، التخطيط، الإنتاج، التنظيم، وتعرف العمليات بالوسائل التي بواسطتها تحرر وتطلق المؤسسة قدرات ومواهب العاملين فيها ذلك لتحقيق نتائج الاداء، ومن جانب آخر فإن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين وانماجهم داخل مؤسستهم بكل مكوناتها، وتتكون العملية الإدارية من تلك النشاطات التي يمارسها الإداريين والتي تعرف بالوظيفة الإدارية (المبيضين والأكلبي، 2012).

5) المجال الخامس: خدمة المستفيدين

الخدمة هي العملية التي تُنتج منفعة غير ملموسة، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل أو إشباع رغبة لدى المُستفيد، وتمثل أيضاً نشاط أو أداء غير ملموس من خلال عملية تفاعل هادفة لتلبية توقعات المستفيدين والعمل على إرضائهم وتكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس. ويشير أبو هاشم (2013) إلى أبرز خصائص الخدمة:

- 1) غير ملموس: أي أن الخدمة غير ملموسة أي لا وجود مادي، لذلك يصعب التحقق منها قبل الشراء.
- 2) التلازمة: تعني درجة الصلة بين الخدمة نفسها والشخص الذي يقدم الخدمة.
- 3) عدم تجانس المخرجات: لكل نوع خدمة طريقة قياس مختلفة.
- 4) الفناء: تشير إلى تلك غير القابل للتخزين.
- 5) الملكية: أي أن المستفيد لا يمتلك الخدمة، بل له الحق فقط في استخدام الخدمة لفترة زمنية معينة.

متطلبات وأسس التميز الإداري :

- التميز الإداري يتطلب توافر مجموعة من المقومات كما حددها (السلمي، 2017)، و (Asif & Gouthier.2014) وهي:
- 1) وضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة للتعبير عن توجهاتها وأفاقها المستقبلية، بحيث تشمل مجموعة من العناصر وهي: (رسالتها، رؤيتها، أهدافها الاستراتيجية، آلية صياغة الخطة الإستراتيجية).
 - 2) العميل هو القوة الدافعة الرئيسية لأنشطة المنظمة، واحتياجات العميل هي سبب وجود المنظمة، وردود أفعالها الإيجابية والسلبية هي العوامل الحاسمة لبقاء المنظمة أو زوالها
 - 3) نظام سياسة شامل يستخدم لإدارة وتنظيم عمل المنظمة، وتوجيه الموظفين المسؤولين عن أداء واجباتهم للامتثال لقواعد ومبادئ اتخاذ القرار.
 - 4) نظام الجودة الشاملة ويحدد النظام آلية عملية التحليل، ويحدد أسس مواصفات وشروط الجودة، والمعدل المسموح به، وآليات ضبط الجودة وضبط الجودة.
 - 5) يوضح نظام إدارة الموارد البشرية المتقدم قواعد وآليات تخطيط واستقطاب وتشكيل الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية وتوجيه أدائها.
 - 6) قائد فعال مسؤول عن وضع الأسس والمعايير، وتقديم خطط التنفيذ المناسبة وعناصر الخطة، مما يؤكد فرص المنظمة لتحقيق التميز الإداري.
 - 7) اكتسبت أنواع جديدة من السلوكيات بسبب التعرض لمواقف مختلفة، مما يجبرها على التخلي عن أو تعديل أنماط سلوكها السابق التي لم تعد تلبى متطلبات واحتياجات المواقف المتغيرة والجديدة .
 - 8) مما سبق نجد أن المنظمات تستطيع تحقيق التميز الإداري إذا توافرت لها البنية الأساسية لبناء إداري متكامل، وتوافر كل الموارد المادية والمعنوية والبشرية المناسبة. وتم استثمارها بكفاءة وفعالية وانضباط، وبالتالي تحقيق كل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من سلع وخدمات تتصف بمستوى عال من الجودة التي يرغب بها العملاء (عباس، 2011).

مداخل التميز الإداري

هناك مجموعة من المداخل الأساسية شجعت عليها المنظمات العالمية للتميز وهي:

- 1) الإدارة الاستراتيجية: إنها إحدى الأساليب الفكرية التي تتميز بالحدثة والقيادة، وتعرف باسم طريقة التفكير والعمل، والتي يمكن أن تؤدي إلى رسم التوجهات العامة، والتصورات المستقبلية للمنظمات. (عبد الفتاح، 1999)
- 2) إدارة الجودة الشاملة: بناءً على تكامل الأنشطة وطريقة مشاركة الجميع، بدءاً من المواصفات التي تلبي احتياجات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، يتم ضمان جودة جميع مراحل الشركة بالمفاهيم الإدارية ونقاط الدخول الحكيمة من أجل الوصول إلى التحسين والتطوير المستمر. (قاسم علوان، 2001)
- 3) إعادة الهندسة: هذه طريقة جديدة في التفكير، لقد مرت بتغير جوهري، لأنها تعني البدء من الصفر بدلاً من الإصلاح أو الاستعادة، ولكن التخلي تماماً عن إجراءات العمل القديمة المعمول بها والتفكير في الصورة الجديدة (عامر، 1998)
- 4) القياس المقارن بالأفضل: عملية بحث تتصف بالاستمرار وذلك لقياس ومقارنة أداء منتجات وخدمات وممارسات شركة معينة بأفضل الرواد. (عبد الحفيظ، 2003).

نماذج إدارة التميز

إن ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي والضغط المؤثرة في المؤسسات والمتمثلة بالقوى الخارجية والداخلية، وتزايد حاجات المجتمع وندرة الموارد والتحويلات الاقتصادية والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات (عبود، 2009) وستتطرق لأشهر هذه النماذج:

1) النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM) European Functional for Quality Management

هذا النموذج تم بناءه عام 1990م وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديثه ونشر تقنياته وعناصره ومنح جوائزها، وهو يشكل أحد الأسس الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية وذلك لتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها.

2) النموذج الياباني ديمينج (Deming)

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950م ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، حيث اتبعت اليابان إستراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية بغية جذبها للاستثمار، فرافق ذلك هجرة عدد كبير من العلماء ومن أشهرهم إدوارد ديمينج (The Deming Prize Committee، 2010). ويعتمد عمل هذا النموذج على تقسيم المعايير إلى أربعة مجموعات رئيسية وهي: (Rajashekharaiyah, 2014)

1) التوجه

2) الدعم

3) التنفيذ

4) النتائج

3) النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) (Malcom Baldrige National Quality.(MBNQ)

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً أمريكياً خاصاً بها و جائزة مالكوم عام 1987، واقتبست الأفكار الخاصة به من نموذج "ديمنج اليابان" في عام 1987. ويهدف النموذج إلى تعزيز ودعم وتمييز الأداء التنظيمي وتحسين قدرته التنافسية. ويقوم هذا النموذج على العناصر والمكونات والمفاهيم ذات الصلة التالية: (Baldrige National Quality Program, 2010)

1) القيادة ذات الرؤية.

2) التميز المستمد من رغبة المتعاملين.

3) التعلم التنظيمي والشخصي.

4) قيمة العاملين والشركاء.

5) المرونة التنظيمية.

6) العمل على تركيز العمل المستقبلي.

7) المسؤولية العامة والمواطنة.

8) التركيز على مخرجات وقيمة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي :

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من أحدث الموضوعات المهمة في مجال الإدارة العامة المؤسسية، ولا سيما النظر فيها تحديات عالمية ومناقشة شرسية بشكل متزايد لتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، لذلك أصبح التميز أحد أهدافها من أجل تحقيق هذه الأهداف، فإن العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، وحتى تصبح المؤسسات المتميزة والمبدعة يمكنها تحقيق النجاح والتقدم والتميز. وهذا يتطلب من الإدارة أن تلعب دوراً في الأداء المؤسسي وأن تلعب دوراً في زيادة الإنتاجية. يعتبر الأداء المؤسسي من الإجراءات الإدارية الأساسية التي يمكن استخدامها لتطوير المؤسسات حيث تتضمن هذه العملية فحصاً دقيقاً وتحليلاً للسياسات والممارسات المتبعة في التخطيط والتنفيذ والقيادة والموارد البشرية والمادية والثقافية وكل جوانب المؤسسة، لأن المعلومات والبيانات التي تقدمها المؤسسة عن أداء المؤسسة ونطاق التحقيق تبدو في غاية الأهمية، كما أنها تتيح للمسؤولين فرصة إظهار نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية وإعادة النظر في الخطط والسياسات الواردة في سياسات المؤسسة.

اهتمت الدول العربية على الدوام بتبني مفهوم الأداء المؤسسي في قطاعاتها المختلفة، وتسعى جاهدة لنشر ثقافة الأداء المؤسسي في جميع الدول وتهتم مؤسساتها بما في ذلك المؤسسات التعليمية والجامعية بأهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية، بالإضافة إلى الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في العمل، حيث عملت الحكومات جاهدة في هذا السياق لتقديم جوائز يهدف السعي وراء التميز وإلى تعزيز قدرات هذه المؤسسات لمواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والقدرة التنافسية، حيث إن تحسين الأداء والإنتاجية من المدخلات الضرورية والمهمة لكسب ثقة المستفيدين ومستخدمي الخدمة العامة (حاتمة ودراوشة، 2019)

حيث عرفه (Agafonow, 2015) على أن الأداء المؤسسي بأنه: " قدرة المنظمة والمؤسسة على استخدام مواردها بفعالية، في إنتاج منتجات تحقق أهدافها وتناسب مستخدميها.

ويرى (Cowen Institute History, 2015) أن الأداء المؤسسي هو إنجازات شخصية ويمكن أن يعكس مستوى إنجازه وأدائه لمكونات العمل الذي يشارك فيه وهو أيضاً الطريقة التي يحقق بها الفرد أو يلبي متطلبات وظيفته، يُقاس الأداء عادةً بناءً على النتائج التي يحققها الفرد في العمل.

أما (محمد، 2019) أشار إلى أن الأداء المؤسسي هو المحصلة النهائية لأداء كلا الطرفين أداء الأفراد والوحدات في المنظمة والمؤسسة، وكذلك تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهم، في نهاية المطاف يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ويعرفه (الشميلي، 2017) الدرجة التي تكتمل بها عملية الإنتاج خلال فترة زمنية معينة حيث تتطابق مع الخطة المحددة مسبقاً، وتحديد العيوب والانحرافات عن الخطة الموضوعية، ووضع الحلول لضمان التغلب على العيوب وتجنب الانحرافات المستقبلية. بناءً على ما سبق، التطبيق الفعال للأداء المؤسسي في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية الجامعية من المهم بشكل خاص أن يكون لها الجزء الأكبر في التنمية الشاملة للمجتمع وتلتزم بتحقيق أهدافه كما تمثل أفضل الخدمات في مجالات التعليم والتدريب وخدمة المجتمع والشراكات مع القطاع الخاص وتحافظ على مكانتها - في ضوء التحديات التي يواجهها المجتمع المتغير باستمرار، وعملية التقييم المستمر للمؤسسات التعليمية، من أجل تحقيق أهدافها المحددة بشكل فعال وترسيخ مهامها الإنسانية، ذلك يكون من خلال تفعيل الأداء الإداري بشكل فعال.

مستويات الأداء المؤسسي :

هناك عدة مستويات خاصة بالأداء المؤسسي يمكن إجمالها فيما يلي: (الطهراوي، 2019)

- 1) الأداء الاستثنائي: وهو الذي يظهر التفوق على المدى المستقبلي البعيد والذي يتم التعبير عنه في شكل عقود مربحة من خلال ازدهار الوضع المالي.
- 2) الأداء البارز: ذلك الذي تتميز به المؤسسة التي تفوق ذلك القطاع الذي تنشط وتعمل فيه، وأهم ما يعبر عن ذلك هو الحصول على عقد عمل كبير، ذلك بسبب امتلاك الكفاءة.
- 3) الأداء الجيد: ذلك الذي يظهر التميز في الأداء المؤسسي وفق معدلات ظاهرة في تقديم الخدمات والمنتجات لكل المتعاملين مع المؤسسة.
- 4) الأداء الجيد جداً: ذلك الذي يبين مدى الصلابة في الأداء ومدى توفر الدلائل المستقبلية وأصحاب الكفاءة العالية، حيث التمتع بوضع مالي جيد.
- 5) الأداء المعتدل: ذلك الذي يمثل دون المعدل حيث تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في تقديم الخدمات بسبب الكوادر العاملة، ذلك بسبب عدم سهولة استخدام الأموال اللازمة للبقاء والتميز والنمو.

- (6) الأداء الضعيف: هو الذي يمثل أداء دون المعدل العام بشكل كبير مع توضيح كافة وجوانب ومحاور نقاط الضعف، يرجع ذلك بسبب وجود صعوبة في استقطاب العاملين ذو الكفاءة العالية مما يسبب مشاكل في الجوانب الرئيسية للمؤسسة مثل الجوانب المالية.
- (7) الأداء المتأزم: هو ذلك الأداء الغير كفاء تماماً، والذي من المؤكد أنه سوف يسبب مشاكل كبيرة في جميع جوانب المنظمة او المؤسسة.

خصائص الأداء المؤسسي :

- لقد ذكر (محمد, 2019) مجموعة خصائص يتميز بها الأداء المؤسسي، كما يلي:
- (1) المحافظة على قوة ونشاط العمل واستمراره من خلال استمرار تراكم الخبرة والمعرفة بين الجميع في المؤسسة، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أحد العاملين.
 - (2) عدم التفرد في اتخاذ القرار في العمل المؤسسي والاعتماد على المشاركة والشورى والمشاورة في اتخاذ القرارات مع المتخصصين في المؤسسة.
 - (3) محافظة الإدارة على الاستقرار الإداري والمالي داخل المؤسسة من خلال اتباع القوانين والارشادات والتوجيهات والنصائح والسياسات المتبعة.
 - (4) التركيز والاهتمام على الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتقويتها وتطويرها بانتظام واستمرار والعمل على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية.
 - (5) استثمار انجاز جميع العاملين وذلك للعمل على تطوير المؤسسة ضمن استراتيجيات وخطط واضحة من الواجبات والمسؤوليات ويجب مشاركة الجميع للسعي في تحقيق جميع الأهداف المنشودة، ويجب العمل على البحث عن أنسب الطرق والأساليب الإدارية التي تعمل على تحقيق مستوى أداء فعال عالي.

علاقة التميز الإداري بأداء المؤسسة :

تسعى جميع المؤسسات والمنظمات إلى تطوير أدائها بما يتناسب مع كل المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي تحدث في كافة المجالات، حيث يعكس الأداء والتميز الإداري قدرة المنظمة أو المؤسسة على استمرارية عملها والبقاء على مواجهة كافة التحديات والمخاطر والمتغيرات التي تحيط بها، ويعتبر التميز الإداري مقياساً واضحاً وهاماً على نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق ما تسعى إليه، حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، حيث يتطلب ذلك استراتيجيه واضحة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتاحة من أجل تنفيذها، ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة (كحيلي، 2015).

حيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتميزها عن الآخرين بناء على بيانات ومعلومات لإعادة توجيه كل مسار الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة وفق ما تراه وذلك لتحقيق الأهداف المحددة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والمعايير في تنفيذ جميع أنشطة المؤسسة (فضيلة، 2018)

حيث تتمثل العلاقة بين التميز الإداري وأداء المؤسسة في أفكار محورية مهمة من خلال ما يأتي (Levitt et al, 2016):

- (1) في الوقت الحالي، لا خيار أمام المؤسسات المعاصرة سوى بذل كل الجهود واستثمار جميع الموارد المتاحة لتبرز في وجه المنافسة الشرسة بين جميع الناس ومواصلة مواجهة جميع التحديات والتغيرات.
- (2) عندما تفهم المنظمة أهدافها بوضوح من خلال الاستراتيجيات والأساليب والسياسات المخططة، يمكنها تحقيق مستوى الإدارة الإدارية الممتاز للمنظمة، وذلك لمحاولة تحقيق هذا الهدف والغرض بأفضل طريقة. ابحث عن طريق إدارة الوكالة.
- (3) تتكامل مجموعة عناصر " إدارة التميز الإداري " مع المؤسسة ولا تنفصل عن بعضها البعض، ذلك وفق النظرة الشاملة القائمة على التكامل والتشارك والتشابك والتفاعل مع بعضها البعض التي هي أساس " إدارة التميز ".
- (4) الهدف من تحقيق "الإدارة الإدارية المتميزة" هو أن تلتزم إدارة المنظمة بتقديم أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء الدائرة الإدارية وموظفي المنظمة، وتسعى جاهدة لتطوير علاقتهم. مع المنظمة ومع بعضها البعض.

- (5) تتصف " إدارة التميز الإداري " على وجود قيادة ومسؤولين ذات رؤية واضحة، تتفاعل مع الموارد البشرية ذات المعرفة، وذات العلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
- (6) تلتزم إدارة التميز الإداري بإقامة علاقات مع المؤسسات، ولاستجابة الإدارة للمتغيرات والتحديات بطريقة مرنة وسريعة، وقادرة على إدراك الفرص واستخدام كافة الإمكانيات والموارد التي تمتلكها الجهات الإدارية للاستثمار.
- (7) تتبنى إدارة التميز الإداري أساليب الإدارة الحديثة المثالية التي تحقق نتائج غير مسبوقه تفوق جميع منافسيها. (التنمية الإدارية، 2020).

وتؤثر أيضاً علاقة التميز بأداء المؤسسة من خلال ما يأتي (Murrar et al, 2017):

- 1) تحقيق فوائد متعددة من خلال استخدام خطة وإستراتيجية تركز على خطة المنظمة التي تقوم عليها.
- 2) توفير آلية محددة لرفع جميع التقارير الخاصة بمستوى التميز في المنظمة إلى الإدارة العليا للمنظمة.
- 3) التركيز على الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال توفير الموارد والوقت والطاقة اللازمة لتحقيقها.
- 4) تحسين إدارة الخدمات وعملية إيصالها إلى المستفيدين.
- 5) العمل بشكل مباشر على حل جميع المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل الجاد لتفاديها وتجنبها.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- 1) دراسة (المدو، 2016): بعنوان " أثر ادارة التميز في الأداء الجامعي – دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية في العراق "

تهدف إلى التعرف على أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، واتبعت الدراسة المنتج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 31 عضو هيئة تدريس في عدد من الكليات الاهلية في العراق، حيث ركزت الدراسة على ابعاد التميز الإداري التالية (القيادة بالإبداع، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة)، بينما ركز متغير الأداء على ابعاد (خفض الكلف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ارتباطية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي، كما ان إدارة التميز تؤثر بصورة طردية على الأداء المؤسسي

ومن خلال هذه الدراسة يمكن التأكيد على ابعاد إدارة التميز التي تم الاتفاق عليها في الدراسات السابقة وهي (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات والموارد) كما يمكن تحديد اثر إدارة التميز على مستوى الأداء من خلال قياس تأثيره على تحسين الجودة، وخدمة المجتمع.

- 2) دراسة (عبد الفرج، 2016): بعنوان " قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء – هيئة الطيران المدني السوداني "

تهدف إلى قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث ركزت على ابعاد إدارة التميز التالية (القيادة، الاستراتيجيات، العالمين، الموارد والشركات، العمليات)، اما على مستوى معايير نتائج الأداء، فقد ركزت على (رضا العاملين، رضا الزبون، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي) واتبعت الدراسة المنتج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 150 من العاملين في هيئة الطيران المدني السوداني، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن الهيئة تبذل جهود متوسط في تفعيل معايير التميز، هنالك علاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء. هنالك علاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، وجود تأثير لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. واوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بأبعاده المختلفة يساعد على نتائج اداء ايجابية، اقترحت الدراسة مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء.

ومن خلال هذه الدراسة يتضح مدى الاتفاق على ابعاد إدارة التميز الأساسية وهي (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات والموارد)، اما على مستوى الأداء فيمكن التركيز على رضا الزبون، والمجتمع، ونتائج الأداء عامة.

- 3) دراسة (الفهاء، 2012): بعنوان " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم – جامعة النجاح الوطنية "

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة ان الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى لطلاب،

والموظف والمؤسسة استندت الدراسة على فرضية ان تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيوياً لتحقيق مؤسسات التعلم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً".

ومن خلال هذه الدراسة النظرية يتضح قدرة إدارة التميز ان تكون سبب مباشر في تعزيز التنافسية وذلك يمكن ربطه بتطوير أداء المؤسسة.

4) دراسة (الجعبري, 2009): بعنوان " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - في الضفة الغربية " هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز وأثره على تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، واتبعت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 26 من الأكاديميين في جامعة الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية تمتلك مستوى متوسط من عناصر إدارة التميز، وان مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي متوسط، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج تحقق ممارسات إدارة التميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) في تحقيق تطوير في الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق عناصر وابعاد إدارة التميز.

وايضاً من خلال هذه الدراسة يمكن التأكيد على مستوى ابعاد إدارة التميز وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) والتي يلاحظ تكرارها عند جميع الدراسات التي تناولت قياس ابعاد إدارة التميز، وكما اكدت هذه الدراسة اثر إدارة التميز على أداء المؤسسات.

5) دراسة (الخباز، 2016): بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات - الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية

هدفت الدراسة إلى معرفة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على تحسين الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية ودور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطويرها ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب اشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات هما الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، إدارة التميز كمتغير وسيط وأخيراً الأداء التسويقي كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية وعندما مارسها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي. كما اتضح من الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الإداري للشركات الصناعية محل الدراسة مما أثر ذلك بدروه وبشكل مباشر على الأداء التسويقي لهذه الشركات. كما توصلت الدراسة إلى أن التميز الإداري بالشركات محل الدراسة هو محصلة لتطبيق مجموعة العناصر الاستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبوقه في الأداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية عالية.

6) دراسة (الطويلة, 2015): بعنوان " دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء والتميز المؤسسي - جهاز الأمن العام "

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء والتميز المؤسسي في جهاز الأمن العام، من خلال مدى معرفة العاملين في جهاز الأمن العام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى فهم وإدراك دعم القيادات العليا في جهاز الأمن العام لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى اشراك القيادات العليا في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة والتعرف على مدى تواصل القيادات العليا في جهاز الأمن العام وتكون مجتمع العام من ضباط جهاز الأمن العام وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (170) من رتبة لواء ولغاية ملازم ثاني، وتم استخدام SPSS لتحليل البيانات واستخدمت المتوسطات والانحرافات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أوضحت الدراسة إلى أن استجابة القيادات في جهاز الأمن العام حول اقتناع ودعم القيادات العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.77). بينت الدراسة ان استجابة القيادات في جهاز الأمن العام نحو اشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.37). بينت الدراسة إلى اهتمام القيادات العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة وبنسبة مرتفعة بلغت (3.76). وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز معرفة العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الدورات وورش العمل المتخصصة، ومن خلال التشارك في مركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والمنظمات المحلية والإقليمية المعنية بإدارة الجودة الشاملة وزيادة إشراك العاملين في مختلف المستويات في جهاز الأمن العام في جميع مراحل عملية اتخاذ

القرار، والاستمرار ببرامج تدريب العاملين في جهاز الأمن العام لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة في جميع وحدات الأمن العام من خلال دورات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Faraj, 2018): "Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University"

قيمت هذه الدراسة إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من حيث الأبعاد التالية: (1) القيادة والسياسات والاستراتيجيات، (2) الموارد البشرية، (3) العمليات، (4) الشراكات و (5) المنتجات والخدمات و (6) نتائج الموارد البشرية و (7) نتائج المجتمع و (8) نتائج الأداء الرئيسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والمقارن). تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (ن = 284) من جامعة الطائف. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء EFQM من وجهة نظر أفراد العينة في إشارة إلى المتغيرات التالية: الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة. لم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف بالنظر إلى EFQM من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إشارة إلى المتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية. ويلاحظ من خلال هذه الدراسة مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها تقييم مستوى تطبيق إدارة التميز وهي (القيادة والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات، المنتجات والخدمات، وأنه يمكن قياس أثر إدارة التميز من خلال نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

(2) دراسة (Aristovnik et.al, 2018): "Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration"

هدفت الدراسة إلى إجراء فحص نظري وتجريبي للتميز الإداري والرضا الوظيفي وكيفية ارتباط الاثنين. درس الجزء النظري مصطلح التميز الإداري أولاً. ثم تم تصميم نموذج للإدارة العامة، مع عناصره ذات الصلة. تمت مناقشة مجال الرضا الوظيفي بشكل منفصل، وخاصة جوانب الرضا التي ارتبطت فيما بعد بعناصر الإدارة الجيدة. كان الهدف من الجزء التجريبي هو التحقق من وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ورضا المستخدم (رضا الأطراف) و / أو ما إذا كان الرضا الوظيفي يؤثر على تنفيذ عناصر الإدارة الجيدة. لهذا الغرض، تم استخدام العديد من الأساليب، بدءاً من تحليل الأدبيات والتقارير المتاحة وصولاً إلى المسح عبر الإنترنت لرؤساء الوكالات الإدارية وإجراء مقابلات منظمة مع رؤساء مختارين - كان الهدف الأخير هو شرح المزيد من التفاصيل البيانات التي تم الحصول عليها أثناء عملية المسح. تم التركيز بشكل خاص على التحقيق في الاختلاف المحتمل بين فهم وتنفيذ العلاقة بين الرضا وإدارة التميز في حالة الوكالات الأكثر توجهاً نحو الخدمات (الوحدات الإدارية) وتلك الأكثر موثوقية (الإدارة المالية والسياسية). أظهرت نتائج البحث التجريبي أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا المستخدم كانت قوية. وبالتالي فإن رضا المستخدم يرتبط بشكل كبير بضمان عناصر الإدارة الجيدة التي لا يمكن تنفيذها بنجاح وفعالية إلا من قبل الموظفين الراضين. وهذا يؤكد الفرضية القائلة بأن الرضا الوظيفي هو عامل حسن الإدارة. وتُظهر النتائج أن الرضا الوظيفي هو عامل من عوامل الإدارة الجيدة، وثانيًا، أن فهمها وإنفاذها يختلفان وفقاً لنوع الوكالة المعنية (الخدمة أو الرسمية). ثالثاً، هناك نقص في الوعي بتأثير الرضا الوظيفي على رضا الأطراف في الإجراءات الإدارية وعلى الإدارة الجيدة بشكل كلي.

ويلاحظ من هذه الدراسة أهمية إدارة التميز في رضا الموظفين والذي يعتبر مدخلاً لتطوير أداءه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة.

(3) دراسة (Mohamed et. Al, 2018): "Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE"

تهدف إلى التعرف على أثر التميز المؤسسي وأداء الموظف على الإنتاجية التنظيمية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، بالاعتماد على أبعاد تميز الممارسات ومبادئ التميز، وأداء الموظفين وعلاقته بإنتاجية المنظمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من 256 موظفاً من هيئة الصحة - أبوظبي، وتوصلت الدراسة إلى التميز المؤسسي (مبادئ التميز وممارسات التميز) له تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية، والثاني، أداء الموظف بشكل كبير، والتنبؤ بالإنتاجية التنظيمية أوضح النموذج المقترح 64% من التباين في الإنتاجية التنظيمية. كما يتم توفير الآثار النظرية والعملية.

ومن خلال هذه الدراسة يلاحظ تركيزها على جانبين من التميز وهي ذات علاقة بالممارسات وذات علاقة بالمبادئ، أي ما يشمل توجهات المؤسسات من حيث سياساتها واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى تطبيق ذلك من خلال أدائها وخدماتها ومواردها البشرية، وان تطبيق هذه الممارسات والمبادئ ذات أثر على إنتاجية المنظمة.

" The Availability Degree of Excellence Management : (Alazmi & Almutairi, 2017) دراسة (4

Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكلية الأكاديميين وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز بالاعتماد على المتغيرات (القيادة، الافراد، السياسات والاستراتيجيات، الموارد والشراكات، العمليات والخدمات). واتبعت الدراسة المنهج الارتباط الوصفي. تم عمل استبيان منظم لعينة من قادة الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت (104). وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أن: تصورات قادة الكلية الأكاديمية بشأن درجة توافر معايير الإدارة المتميزة كانت معتدلة بشكل عام. علاوة على ذلك، كانت تصوراتهم حول واقع نتائج الأداء في جامعة الكويت معتدلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات قيادات الكلية الأكاديمية حول مدى توافر معايير إدارة التميز فيما يتعلق بمتغيرات تصنيف الكلية والمسمى الوظيفي. من ناحية أخرى، تم العثور على بعض الاختلافات الهامة فيما يتعلق بالعمليات ومعايير الخدمات فيما يتعلق بمتغير الجنس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات قيادات الكلية الأكاديمية لواقع نتائج الأداء فيما يتعلق بتصنيف الكلية والمسمى الوظيفي ومتغيرات الجنس. معايير إدارة التميز (مجتمعة أو منفصلة) لها تأثيرات ذات دلالة إحصائية على نتائج الأداء وفقاً لتصورات قادة الكلية الأكاديمية.

من خلال هذه الدراسة يمكن ملاحظة مجموعة من الابعاد الأساسية لإدارة التميز وهي (القيادة، الافراد، السياسات والاستراتيجيات، الموارد والشراكات، العمليات والخدمات) وهذه الابعاد تتطابق مع دراسة (Faraj, 2018)، كما تشير هذه الدراسة يتضح مدى تأثير إدارة التميز بأبعادها على أداء المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية بصورة عامة مع هدف الدراسات السابقة من حيث قياس أثر التميز الإداري على أداء المؤسسة، ولكن بصورة خاصة فإنه تختلف مع أهدافها حيث تركز هذه الدراسة على قياس إثر التميز الإداري على الأداء المؤسسي لمدينة الملك فهد الطبية في ظل جائحة كورونا، ولعل أقرب دراسة لها هي دراسة (Mohamed et. Al, 2018) التي هدفت إلى التعرف على أثر التميز المؤسسي وأداء الموظف على الإنتاجية التنظيمية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، اما باقي الدراسات فمنها من هدف إلى دراسة اثر إدارة التميز على أداء مؤسسات التعليم العالي كدراسة (المدو، 2016؛ فقهاء، 2012؛ الجعبري، 2009)
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في اعتمادها على ابعاد إدارة التميز ذاتها وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) وهي دراسة (الجعبري، 2009)، ودراسة (المدو، 2016)، وصورة جزئية مع دراسة (عبد الفرج، 2016) ودراسة (Alazmi & Almutairi, 2017) التي ركزت على ابعاد إدارة التميز (القيادة، الاستراتيجيات، العالمين، الموارد والشركات، العمليات) التي إضافة العاملين/ الافراد كواحد من الابعاد. ودراسة (Faraj, 2018) التي ركزت على (القيادة والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات، المنتجات والخدمات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) التي إضافة نتائج المجتمع الأداء الرئيسي كأبعاد)
- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة من حيث المنهجية والادوات المستخدمة، باتباعهم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة. ما عدا دراسة (الفقهاء، 2012) التي اتبعت المنهجية الاستطلاعية والوصفية، ودراسة (Aristovnik et.al, 2018) التي اتبعت الفحص النظري والتجريبي،
- تختلف الدراسة الحالية مع عينة جميع الدراسات السابقة حيث استهدفت الدراسة الحالية العاملين في مدينة الملك فهد الطبية، بينما الدراسات الأخرى تناولت قطاعات ومجالات أخرى مختلفة.

مقارنة الدراسات السابقة:

الدراسات	الهدف	الابعاد/ النموذج	المنهجية	الأدوات	المجتمع / العينة	النتائج
(المدو، 2016)	التعرف على أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة بالإبداع، • الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، • إدارة العمليات، 	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	31عضو هيئة تدريس في عدد من	هناك علاقة ارتباطية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي، كما ان إدارة التميز تؤثر بصورة طردية على الأداء المؤسسي

الكليات الاهلية في العراق				<ul style="list-style-type: none"> العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة 	<ul style="list-style-type: none"> قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي 	(عبد الفرج، 2016)						
أن الهيئة تبذل جهود متوسط في تفعيل معايير التميز، هنالك علاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء. هنالك علاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، وجود تأثير لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط	150من العاملين في هيئة الطيران المدني السوداني	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> القيادة، الاستراتيجيات، العالمين، الموارد والشركات، العمليات 	<ul style="list-style-type: none"> لم تعتمد على ابعاد محددة (دراسة نظرية) 	<ul style="list-style-type: none"> المنهجية الاستطلاعية والوصفية 	<ul style="list-style-type: none"> تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الأدب النظري واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية 	<ul style="list-style-type: none"> المنهجية الاستطلاعية والوصفية 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة ادبيات حالة دراسية 	<ul style="list-style-type: none"> التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي 	(الفقيه، 2012)
مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية تمتلك مستوى متوسط من عناصر إدارة التميز، وان مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي متوسط، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج تحقق ممارسات إدارة التميز في تحقيق تطوير في الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق عناصر وابعاد إدارة التميز	26من الاكاديميين في جامعة الضفة الغربية	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز وأثره على تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية 	(الجعبري، 2009)						
تصورات قادة الكلية الأكاديمية بشأن درجة توافر معايير الإدارة التميز كانت معتدلة بشكل عام. علاوة على ذلك، كانت تصوراتهم حول واقع نتائج الأداء في جامعة الكويت معتدلة	104من قادة الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، الموارد والشركات، العمليات والخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكلية الأكاديميين وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز التعرف على أثر التميز المؤسسي وأداء الموظف على الإنتاجية التنظيمية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات 	Alazmi & Almutairi, (2017)						
إلى التميز المؤسسي (مبادئ) التميز وممارسات التميز له تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية، والثاني، أداء الموظف بشكل كبير، والتنبيؤ بالإنتاجية التنظيمية	256موظفاً من هيئة الصحة - أبو ظبي	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> تميز الممارسات 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أثر التميز المؤسسي وأداء الموظف على الإنتاجية التنظيمية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات 	Mohamed et.) (Al, 2018)						

العربية المتحدة	إجراء فحص نظري وتجريبي للتمييز الإداري والرضا الوظيفي وكيفية ارتباط الأثنين	• لم تعتمد على ابعاد محددة (دراسة نظرية)	المنهج الوصفي	فحص نظري وتجريبي	رؤساء الوكالات الإدارية	أristovnik) (et.al, 2018	أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا المستخدم كانت قوية. وبالتالي فإن رضا المستخدم يرتبط بشكل كبير بضمان عناصر الإدارة الجيدة التي لا يمكن تنفيذها بنجاح وفعالية إلا من قبل الموظفين الراضين. وهذا يؤكد الفرضية القائلة بأن الرضا الوظيفي هو عامل حسن الإدارة
(Faraj, 2018)	تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في النموذج الأوروبي للتمييز (EFQM)	• القيادة والسياسات، والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	284من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الطائف	(Faraj, 2018)	وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء EFQM من وجهة نظر أفراد العينة في إشارة إلى المتغيرات التالية: الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة. لم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف بالنظر إلى EFQM من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إشارة إلى المتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية.
الدراسة الحالية	قياس أثر التميز الإداري على الأداء المؤسسي لمدينة الملك فهد الطبية في ظل جائحة كورونا	• القيادة بالإبداع. السياسات/ الاستراتيجيات. إدارة العمليات. إدارة الموارد البشرية. العلاقات والموارد.	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	213من العاملين في مدينة الملك فهد الطبية	الدراسة الحالية	
الاتفاق / الاختلاف	اختلاف	اتفاق مع غالبية الدراسات	اتفاق مع غالبية الدراسات	اتفاق مع غالبية الدراسات	اختلاف	الاتفاق / الاختلاف	

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها ربطت أثر التميز الإداري في أداء العاملين في مؤسسة طبية في ظل جائحة كورونا وهذا ما يعطي الدراسة قيمة إضافية، كما تتميز هذه الدراسة في كونها تسعى للتعرف على واقع التميز الإداري ومن ثم قياس أثره

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات البحث

منهج البحث :

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول أن يفسر ويوصف ويحلل أملاً في التوصل الى نتائج ذات معنى يزيد من رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في مدينة الملك فهد الطبية والتي يصل عددهم إلى حوالي 7285 موظف، بينما تكونت عينة الدراسة من حيث تتمثل عينة الدراسة ب 213 موظف¹ حيث تم حسابها وفقاً لمعامل ثقة 95% وفاصل ثقة 7، ويوضح الجدول رقم (3-1) البيانات الشخصية لأفراد العينة.

جدول (3-1): البيانات الشخصية لأفراد العينة

سنوات الخبرة	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	المتغيرات الشخصية	40	18%
من 5- أقل من 10 سنوات	المتغيرات الشخصية	106	50%
من 10- أقل من 20	المتغيرات الشخصية	46	22%
أكثر من 20 سنة	المتغيرات الشخصية	21	10%
المؤهل العلمي	المتغيرات الشخصية		
دبلوم فأقل	المتغيرات الشخصية	56	26%
بكالوريوس	المتغيرات الشخصية	97	46%
ماجستير	المتغيرات الشخصية	35	16%
دكتوراه	المتغيرات الشخصية	25	12%
المركز الوظيفي	المتغيرات الشخصية		
رئيس الوحدة	المتغيرات الشخصية	17	8%
رئيس قسم	المتغيرات الشخصية	51	24%
مدير	المتغيرات الشخصية	17	8%
منسوب	المتغيرات الشخصية	128	60%
الكادر الوظيفي	المتغيرات الشخصية		
كادر اداري	المتغيرات الشخصية	118	55%
كادر طبي	المتغيرات الشخصية	95	45%

يظهر من خلال الجدول رقم (3-1) يظهر التالي:

- سنوات الخدمة: تبين من خلال النتائج أن العدد الأكبر من افراد عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بواقع (106) مشارك بنسبة 50%، وفي المرتبة الثانية افراد العينة الذين يملكون سنوات خبرة من 10 إلى 20 سنة بواقع (46) مشارك بنسبة 22%، تلاها الموظفين الذين يملكون سنوات خبرة اقل من 5 سنوات بواقع (40) مشارك بنسبة 18%، واخيراً الموظفين الذين يملكون أكثر من 20 سنة خبرة بواقع (21) مشارك بنسبة 10%.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: تبين من خلال النتائج أن العدد الأكبر من افراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بواقع (97) مشارك بنسبة 46%، وفي المرتبة الثانية افراد العينة الحاصلين على شهادة الدبلوم بواقع (46) مشارك بنسبة 22%، تلاها الموظفين الحاصلين على شهادة الماجستير بواقع (25) مشارك بنسبة 16%، واخيراً الموظفين الحاصلين على شهادة الدكتوراه بواقع (25) مشارك بنسبة 12%.
- بالنسبة للمركز الوظيفي: تبين من خلال النتائج أن العدد الأكبر من افراد عينة الدراسة يشغلون مركز وظيفي (منسوب) بواقع (128) مشارك بنسبة 60%، وفي المرتبة الثانية افراد العينة يشغلون مركز وظيفي (رئيس قسم) بواقع (51) مشارك بنسبة 24%، تلاها الموظفين الذين يشغلون مركز وظيفي (مدير) بواقع (17) مشارك بنسبة 8%، وبنفس النسبة للموظفين الذين يشغلون مركز وظيفي (رئيس الوحدة) بواقع (17) مشارك بنسبة 8%.
- بالنسبة للكادر الوظيفي: تبين من خلال النتائج أن العدد الأكبر من افراد عينة الدراسة من ضمن الكادر الإداري بواقع (118) مشارك بنسبة 55%، والنسبة المتبقية بواقع (95) مشارك بنسبة 45%.
- ومن خلال هذه النتائج يتضح شمولية افراد عينة الدراسة تغطيتها لكافة فئات مجتمع الدراسة الكلي، وهذا ما يعكس على مدى دقة الإجابات وقدرتنا على تعميمها.

أدوات البحث:

¹ مستوى الثقة: 95%، فاصل الثقة: 7، من خلال الموقع التالي: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميمها في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة وهي (الجعيري، 2009؛ سهمود، 2013) مع إجراء التعديلات على الاستبانة لتكون بشكلها النهائي حيث تكونت الاستبانة 63 سؤال تم تقسيمها على ثلاث أقسام وهي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية: حيث تضمن هذا القسم من 5 أسئلة لبيان المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
- القسم الثاني: إدارة التميز: حيث تكون هذا القسم من 34 فقرة موزعة على خمس محاور وهي (القيادة الإبداعية، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) وهذا القسم يمثل المتغير المستقل للبحث.
- القسم الثالث: الأداء المؤسسي: حيث تكون هذا القسم من 24 فقرة موزعة على خمس محاور وهي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) وهذا القسم يمثل المتغير التابع للبحث.

صدق وثبات الأداة

أولاً: الاتساق الداخلي

- الاتساق الداخلي لإدارة التميز:

جدول (2-3): نتائج الاتساق الداخلي لإدارة التميز

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: القيادة بالإبداع		
تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع.	0.861	0.000*
تضع المدينة معايير محددة للقيادة	0.876	0.000*
تشجع القيادة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى العاملين.	0.907	0.000*
يتم التواصل بين العاملين والقيادة بشكل سلس ومنظم.	0.922	0.000*
تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر.	0.907	0.000*
تسعى القيادة لاكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين.	0.896	0.000*
تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدينة.	0.830	0.000*
ثانياً: السياسات/ الاستراتيجيات		
تضع المدينة خطة استراتيجية مرنة موثقة.	0.888	0.000*
تبنى السياسات/ الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين.	0.891	0.000*
تقوم المدينة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر.	0.866	0.000*
تحسن المدينة من السياسات/ الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية.	0.928	0.000*
يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية.	0.910	0.000*
يتم إشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للمدينة.	0.761	0.000*
ثالثاً: إدارة العمليات		
يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في المدينة.	0.832	0.000*
يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل المدينة.	0.875	0.000*
يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في المدينة.	0.885	0.000*
تهتم المدينة بإنجاز المهام حسب نظام الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى درجة من التميز.	0.841	0.000*
تقيم المدينة كافة العمليات وتطورها بناء على إجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل.	0.852	0.000*
يتم تقييم أداء العمليات في المدينة باستخدام عدة مقاييس علمية.	0.891	0.000*
يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الإدارية في المدينة.	0.830	0.000*
رابعاً: إدارة الموارد البشرية		
تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في المدينة.	0.797	0.000*
تتناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك	0.844	0.000*
يتم تطوير أداء العاملين في المدينة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة.	0.896	0.000*
يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري.	0.729	0.000*
يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة.	0.849	0.000*
تلتزم المدينة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة.	0.895	0.000*
تقدم المدينة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين	0.750	0.000*
خامساً: العلاقات والموارد		
تُقيم المدينة نشاطات لزيادة تفعيل العلاقات الجيدة مع المرض.	0.898	0.000*

0.000*	0.906	تتشارك المدينة مع مدن طبية أخرى بشكل إيجابي ومفيد.
0.000*	0.846	تحافظ المدينة على التواصل المستمر مع المرضى.
0.000*	0.908	تقوم المدينة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة مثل (هيئة الغذاء والدواء – مراكز الأبحاث – المجالس الصحية – وزارة الصحة)
0.000*	0.894	تساهم المدينة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
0.000*	0.908	تحصل المدينة على المعلومات من مصادر علمية حديثة.
0.000*	0.863	يوجد في المدينة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الأقسام

يبين جدول (3-2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• الاتساق الداخلي للأداء المؤسسي:

جدول (3-3): نتائج الاتساق الداخلي للأداء المؤسسي

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: الأداء المالي		
تُعد المدينة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري.	0.855	0.000*
قامت المدينة بتحديد احتياجاتها المالية خلال جائحة كورونا بفاعلية وكفاءة.	0.918	0.000*
حددت المدينة كافة الاحتياجات المالية خلال جائحة كورونا بشفافية.	0.910	0.000*
قامت المدينة بتحديد مصادر الحصول على الأموال التي تدعم استدامتها خلال جائحة كورونا.	0.936	0.000*
حافظت المدينة على قدرتها اللازمة لانجاز المهام خلال جائحة كورونا.	0.879	0.000*
تقدم المدينة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل.	0.748	0.000*
ثانياً: رضا المرضى		
قامت المدينة باستطلاع مدى رضى المرضى خلال جائحة كورونا.	0.888	0.000*
ركزت المدينة خلال جائحة كورونا على رضا المرضى ووضعتها ضمن أولوياتها.	0.876	0.000*
حافظت المدينة على جودة الخدمة المقدمة للمرضى خلال جائحة كورونا	0.921	0.000*
قدمت المدينة خدماتها بسرعة فائقة لكافة المرضى خلال جائحة كورونا	0.895	0.000*
قدمت المدينة خدماتها لكافة فئات المجتمع خلال جائحة كورونا.	0.905	0.000*
ثالثاً: التأثير على المجتمع		
تفاعلت المدينة بصورة إيجابية مع المجتمع المحلي خلال جائحة كورونا.	0.891	0.000*
قدمت المدينة مبادرات توعوية للمجتمع خلال جائحة كورونا.	0.902	0.000*
ركزت المدينة جهودها لمعالجة بعض المشاكل المجتمعية والتنموية خلال جائحة كورونا.	0.925	0.000*
تعمل المدينة بكل شفافية ونزاهة في تقديم خدماتها الطبية.	0.872	0.000*
تتقبل المدينة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة عن العمل الطبي.	0.848	0.000*
رابعاً: النمو والتعلم		
سعت المدينة خلال جائحة كورونا إلى التعلم من تجارب الدول المتقدمة الأخرى	0.901	0.000*
تحافظ المدينة على تنفيذ جلسات تقييم أداء لاستخلاص الدروس المستفادة	0.924	0.000*
تعمل المدينة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين.	0.934	0.000*
تقوم المدينة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دروات تدريبية والمؤتمرات العلمية.	0.918	0.000*
خامساً: تحسين إجراءات العمل الداخلي		
تعمل المدينة وفق خطط وإجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما يتم متابعتها.	0.930	0.000*
تتبع المدينة نظام تقييم أداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين إجراءات العمل	0.908	0.000*
تسعى المدينة إلى تحسين إجراءات العمل بصورة مستمرة.	0.888	0.000*
تقوم القيادة الإدارية في المدينة بمشاركة الموظفين لتطوير أداء المؤسسة.	0.866	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$

يبين جدول (3-3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

جدول (4-3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
---------	-----------------------	--------------------------

0.000*	0.977	إدارة التميز
0.000*	0.840	أولاً: القيادة بالإبداع
0.000*	0.880	ثانياً: السياسات/ الاستراتيجيات
0.000*	0.911	ثالثاً: إدارة العمليات
0.000*	0.918	رابعاً: إدارة الموارد البشرية
0.000*	0.834	خامساً: العلاقات والموارد
0.000*	0.955	الأداء المؤسسي
0.000*	0.865	أولاً: الأداء المالي
0.000*	0.900	ثانياً: رضا المرضى
0.000*	0.883	ثالثاً: التأثير على المجتمع
0.000*	0.862	رابعاً: النمو والتعلم
0.000*	0.815	خامساً: تحسين إجراءات العمل الداخلي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$

يبين جدول (3-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

(1) تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الفترة (متوسط الفقرة)	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5.0-4.2
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافقة بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996).
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين ابعاد الدراسة.
- اختبار (ت) للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

تمهيد:

وهنا سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة وتحليل النتائج. وسوف يتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبارات المناسبة لكل فرضية مثل اختبار (ت) للعينة الواحدة واختبار (ت) للفرق بين عينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر. وسيتم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة أو محور بناء على تقسيم الدرجات لمقياس ليكرات الخماسي كما ما يلي

- من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.2 إلى أقل من 5.0 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

تحليل النتائج:

تم تحليل فقرات الاستبانة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار "T-لعينتين مستقلتين، وفيما يلي بيان ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

تحليل محاور إدارة التميز:

أولاً: تحليل فقرات مجال "القيادة بالإبداع"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (1-4)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع.	3.67	1.15	73.43	عالية	8.54	0.000	2
2.	تضع المدينة معايير محددة للقيادة	3.58	1.14	71.64	عالية	7.45	0.000	3
3.	تشجع القيادة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى العاملين.	3.48	1.23	69.67	عالية	5.73	0.000	7
4.	يتم التواصل بين العاملين والقيادة بشكل سلس ومنظم.	3.54	1.23	70.70	عالية	6.35	0.000	6
5.	تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر.	3.58	1.24	71.55	عالية	6.82	0.000	4
6.	تسعى القيادة لاكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين.	3.51	1.23	70.23	عالية	6.07	0.000	5
7.	تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدينة.	3.79	1.06	75.77	عالية	10.88	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.59	1.05	71.86	عالية	8.25	0.000	

من جدول (1-4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (1-4) والخاص بمحور فقرات القيادة بالإبداع بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى "تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدينة" بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع"، بمتوسط حسابي يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 71.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تضع المدينة معايير محددة للقيادة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 71.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 71.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى "تسعى القيادة لاكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين"، بمتوسط حسابي يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 70.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي يساوي 3.54 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 69.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى "تشجع القيادة على التفكير الابداعي الخلاق لدى العاملين"، بمتوسط حسابي يساوي 3.48 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 69.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور القيادة بالإبداع جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.59 وبوزن نسبي 71.86%. وهذا يشير إلى أن القيادة الإدارية في مدينة الملك فهد تقوم بدرجة عالية بأدوارها القيادية من خلال تعزيز علاقتهم الاجتماعية وكذلك بقدراتهم الإبداعية واعطائهم الفرصة للعاملين وكسب ولائهم، ويمكن ان نعزو ذلك إلى النهج التي تتبناه المدينة في تطبيق مبادئ القيادة وتعزيز العلاقات بين افراد الفريق وتنمية روح الفريق الذي من شأنها تعزيز أداء العاملين.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " السياسات/ الاستراتيجيات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4-2)

جدول (4-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " السياسات/ الاستراتيجيات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تضع المدينة خطة استراتيجية مرنة موثقة.	3.81	1.06	76.24	عالية	11.18	0.000	2
2.	تُبنى السياسات/ الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستخدمين.	3.83	1.02	76.53	عالية	11.82	0.000	1
3.	تقوم المدينة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر.	3.79	1.07	75.87	عالية	10.86	0.000	3
4.	تُحسن المدينة من السياسات / الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية.	3.79	1.03	75.87	عالية	11.19	0.000	4
5.	يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.66	1.06	73.15	عالية	9.05	0.000	5
6.	يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للمدينة.	3.19	1.36	63.76	متوسط	2.02	0.045	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.68	0.96	73.57	عالية	10.36	0.000	

من جدول (4-2) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4-2) والخاص بمحور فقرات السياسات/ الاستراتيجيات بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تُبنى السياسات/ الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين" بمتوسط حسابي يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.53%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تضع المدينة خطة استراتيجية مرنة موثقة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " تقوم المدينة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى تحسن المدينة من السياسات / الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية. "، بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى "يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للمدينة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.19 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 63.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور السياسات/ الاستراتيجيات جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.68 وبوزن نسبي 73.57%. وهذا يشير إلى أن المدينة تعمل وفق سياسات واضحة تتم من خلال استراتيجيات عمل منظمة ومرونة ولكن يلاحظ ضعف مشاركة العاملين في إعداد الخطط.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " إدارة العمليات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4-3)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في المدينة.	3.84	1.07	76.71	عالية	11.39	0.000	2
2.	يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل المدينة.	3.65	1.03	72.96	عالية	9.15	0.000	6
3.	يتم توثيق تصميم موثوق لكافة العمليات الأساسية في المدينة.	3.75	0.97	75.02	عالية	11.29	0.000	4
4.	تهتم المدينة بإنجاز المهام حسب نظام الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى درجة من التميز.	3.57	1.08	71.46	عالية	7.73	0.000	7
5.	تقيم المدينة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل.	3.71	1.01	74.27	عالية	10.28	0.000	5
6.	يتم تقييم أداء العمليات في المدينة باستخدام عدة مقاييس علمية.	3.77	1.03	75.49	عالية	11.02	0.000	3
7.	يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الإدارية في المدينة.	3.97	0.95	79.44	عالية	14.91	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.75	0.88	75.05	عالية	12.54	0.000	

من جدول (3-4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (3-4) والخاص بمحور فقرات إدارة العمليات بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية،

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الإدارية في المدينة " بمتوسط حسابي يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في المدينة."، بمتوسط حسابي يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " يتم تقييم أداء العمليات في المدينة باستخدام عدة مقاييس علمية."، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في المدينة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تقيم المدينة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل"، بمتوسط حسابي يساوي 3.71 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل المدينة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في المدينة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.57 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور إدارة العمليات جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.57 وبوزن نسبي 71.46%. وهذا يشير إلى أن المدينة تركز بصورة كبيرة على الأداء ومستوى الإنجاز وجودته.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " إدارة الموارد البشرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4-4)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في المدينة.	3.72	1.15	74.46	عالية	9.20	0.000	2
2.	تناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك	3.65	1.15	72.96	عالية	8.19	0.000	4
3.	يتم تطوير أداء العاملين في المدينة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة.	3.62	1.09	72.49	عالية	8.33	0.000	6
4.	يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري.	3.14	1.47	62.72	متوسط	1.36	0.176	7

جدول (4-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
5.	يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة.	3.65	1.14	73.05	عالية	8.34	0.000	5
6.	تلتزم المدينة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة.	3.70	1.11	74.08	عالية	9.24	0.000	3
7.	تقدم المدينة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين جميع فقرات المجال معاً	3.89	1.00	77.84	عالية	13.00	0.000	1
		3.63	0.95	72.52	عالية	9.61	0.000	

من جدول (4-4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4-4) والخاص بمحور فقرات إدارة الموارد البشرية بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تقدم المدينة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين " بمتوسط حسابي يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في المدينة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " تلتزم المدينة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تتناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك"، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " يتم تطوير أداء العاملين في المدينة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري "، بمتوسط حسابي يساوي 3.14 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 62.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.63 وبوزن نسبي 72.52%. تهتم باختيار مواردها البشرية وتعمل على تنميتهم واكسابهم المهارات والمعارف المناسبة، ولكن يلاحظ ضعف مستوى تكريم المدينة لموظفيها.

خامساً: تحليل فقرات مجال " العلاقات والموارد "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-4)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة اختبار t	معرفة درجة الموافقة، النتائج
1.	تقييم المدينة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المرض.	3.97	1.04	79.44	عالية	13.68	0.000
2							

جدول (5-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الموارد البشرية "

م	الفقرة	3.88	1.06	77.65	عالية	12.11	0.000	4
2.	تتشارك المدينة مع مدن طبية أخرى بشكل إيجابي ومفيد.	3.72	1.05	74.37	عالية	9.96	0.000	6
3.	تحافظ المدينة على التواصل المستمر مع المرضى.	3.96	0.96	79.15	عالية	14.59	0.000	3
4.	تقوم المدينة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة مثل (هيئة الغذاء والدواء – مراكز الأبحاث – المجالس الصحية – وزارة الصحة)	3.72	1.02	74.46	عالية	10.34	0.000	7
5.	تساهم المدينة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	3.99	0.96	79.72	عالية	15.01	0.000	1
6.	تحصل المدينة على المعلومات من مصادر علمية حديثة.	3.84	0.95	76.81	عالية	12.87	0.000	5
7.	يوجد في المدينة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الأقسام	3.87	0.89	77.37	عالية	14.17	0.000	
	جميع فقرات المجال معاً							

من جدول (4-5) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4-5) والخاص بمحور فقرات العلاقات والموارد بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (6) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تحصل المدينة على المعلومات من مصادر علمية حديثة " بمتوسط حسابي يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.37%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " نُقيّم المدينة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المرض "، بمتوسط حسابي يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقوم المدينة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة مثل (هيئة الغذاء والدواء – مراكز الأبحاث – المجالس الصحية – وزارة الصحة)"، بمتوسط حسابي يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تتشارك المدينة مع مدن طبية أخرى بشكل إيجابي ومفيد."، بمتوسط حسابي يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.65%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (7) والتي اشارت إلى " يوجد في المدينة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الأقسام"، بمتوسط حسابي يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " يتم تطوير أداء العاملين في المدينة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تساهم المدينة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين "، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور العلاقات والموارد جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.87 وبوزن نسبي 77.37%. تسعى بصورة مستمرة الى تعزيز علاقاتها مع الموردين وتحافظ دائماً على الحصول على المعلومات المحدثة.

تحليل محاور الأداء المؤسسي:

أولاً: تحليل فقرات مجال " الأداء المالي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4-6)

جدول (4-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء المالي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تُعد المدينة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري.	3.86	1.05	77.18	عالية	11.94	0.000	1
2.	قامت المدينة بتحديد اجتياحاتها المالية خلال جائحة كورونا بفاعلية وكفاءة.	3.75	0.99	75.02	عالية	11.13	0.000	4
3.	حددت المدينة كافة الاحتياجات المالية خلال جائحة كورونا بشفافية.	3.75	1.07	74.93	عالية	10.19	0.000	3
4.	قامت المدينة بتحديد مصادر الحصول على الأموال التي تدعم استدامتها خلال جائحة كورونا.	3.68	1.04	73.62	عالية	9.53	0.000	5
5.	حافظت المدينة على قدرتها اللازمة لإنجاز المهام خلال جائحة كورونا.	3.77	1.07	75.49	عالية	10.60	0.000	2
6.	تقدم المدينة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل.	3.44	1.23	68.83	عالية	5.26	0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.71	0.93	74.18	عالية	11.07	0.000	

من جدول (4-6) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4-6) والخاص بمحور فقرات الأداء المالي بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تُعد المدينة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري" بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " حافظت المدينة على قدرتها اللازمة لإنجاز المهام خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " قامت المدينة بتحديد اجتياحاتها المالية خلال جائحة كورونا بفاعلية وكفاءة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " حددت المدينة كافة الاحتياجات المالية خلال جائحة كورونا بشفافية"، بمتوسط حسابي يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " قامت المدينة بتحديد مصادر الحصول على الأموال التي تدعم استدامتها خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.68 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " تقدم المدينة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل"، بمتوسط حسابي يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 68.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " تقدم المدينة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل"، بمتوسط حسابي يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 68.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور الأداء المالي جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.71 وبوزن نسبي 74.18%. وهذا يشير إلى المدينة تلنزم بمعايير الأداء المالي العالي من خلال شفافيتها المالية وجاهزيتها في وضع موازنات مالية مستقبلية وخطط للتطوير.

ثانياً: تحليل فقرات مجال "رضا المرضى"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7-4)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	قامت المدينة باستطلاع مدى رضى المرضى خلال جائحة كورونا.	3.85	1.08	77.00	عالية	11.44	0.000	2
2.	ركزت المدينة خلال جائحة كورونا على رضا المرضى ووضعها ضمن أولوياتها.	3.86	1.00	77.18	عالية	12.49	0.000	1
3.	حافظت المدينة على جودة الخدمة المقدمة للمرضى خلال جائحة كورونا	3.74	1.06	74.74	عالية	10.13	0.000	3
4.	قدمت المدينة خدماتها بسرعة فائقة لكافة المرضى خلال جائحة كورونا	3.62	1.10	72.39	عالية	8.20	0.000	5
5.	قدمت المدينة خدماتها لكافة فئات المجتمع خلال جائحة كورونا.	3.70	1.02	74.08	عالية	10.04	0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.75	0.95	75.08	عالية	11.62	0.000	

من جدول (7-4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (7-4) والخاص بمحور فقرات رضا المرضى بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " ركزت المدينة خلال جائحة كورونا على رضا المرضى ووضعها ضمن أولوياتها" بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " قامت المدينة باستطلاع مدى رضى المرضى خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " حافظت المدينة على جودة الخدمة المقدمة للمرضى خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " قدمت المدينة خدماتها لكافة فئات المجتمع خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " قدمت المدينة خدماتها بسرعة فائقة لكافة المرضى خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.39%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور رضا المرضى جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.75 وبوزن نسبي 75.08%. وهذا يشير إلى المدينة تهتم بدرجة عالية في رضى المرضى وانها تضعها ضمن أولوياتها في اصعب الظروف (جائحة كورونا).

ثالثاً: تحليل فقرات مجال "التأثير على المجتمع"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8-4)

جدول (8-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير على المجتمع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تفاعلت المدينة بصورة إيجابية مع المجتمع المحلي خلال جائحة كورونا.	3.79	1.12	75.87	عالية	10.32	0.000	2
2.	قدمت المدينة مبادرات توعوية للمجتمع خلال جائحة كورونا.	3.66	1.03	73.24	عالية	9.41	0.000	5
3.	ركزت المدينة جهودها لمعالجة بعض المشاكل المجتمعية والتنمية خلال جائحة كورونا.	3.66	1.09	73.24	عالية	8.90	0.000	4
4.	تعمل المدينة بكل شفافية ونزاهة في تقديم خدماتها الطبية.	3.77	0.99	75.31	عالية	11.32	0.000	3
5.	تتقبل المدينة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة عن العمل الطبي.	3.80	0.96	75.96	عالية	12.17	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.74	0.92	74.72	عالية	11.67	0.000	

من جدول (4-8) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4-8) والخاص بمحور فقرات التأثير على المجتمع بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تتقبل المدينة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة عن العمل الطبي " بمتوسط حسابي يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تفاعلت المدينة بصورة إيجابية مع المجتمع المحلي خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تعمل المدينة بكل شفافية ونزاهة في تقديم خدماتها الطبية"، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " ركزت المدينة جهودها لمعالجة بعض المشاكل المجتمعية والتنمية خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " قدمت المدينة مبادرات توعوية للمجتمع خلال جائحة كورونا"، بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور التأثير على المجتمع جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.74 وبوزن نسبي 74.72%. وهذا يشير تعامل المدينة الإيجابي مع المجتمع وتقديمها على مبادرات موجهة للمجتمع بشكل مباشر.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " النمو والتعلم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4-9)

جدول (4-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " النمو والتعلم "								
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	سعت المدينة خلال جائحة كورونا إلى التعلم من تجارب الدول المتقدمة الأخرى	3.90	1.04	77.93	عالية	12.57	0.000	1
2.	تحافظ المدينة على تنفيذ جلسات تقييم أداء لاستخلاص الدروس المستفادة	3.72	1.04	74.46	عالية	10.12	0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
3.	تعمل المدينة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين.	3.81	1.04	76.15	عالية	11.34	0.000	2
4.	تقوم المدينة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دروات تدريبية والمؤتمرات العلمية.	3.77	1.19	75.40	عالية	9.48	0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.80	0.99	75.99	عالية	11.78	0.000	

من جدول (9-4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (9-4) والخاص بمحور فقرات **النمو والتعلم** بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

• حيث أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى "سعت المدينة خلال جائحة كورونا إلى التعلم من تجارب الدول المتقدمة الأخرى" بمتوسط حسابي يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى "تعمل المدينة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين.."، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

• وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى "تقوم المدينة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دروات تدريبية والمؤتمرات العلمية."، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

• وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى "تحافظ المدينة على تنفيذ جلسات تقييم أداء لاستخلاص الدروس المستفادة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور النمو والتعلم جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.80 وبوزن نسبي 75.99%. وهذا يشير سعي المدينة الدائم الى التعلم واكتساب الخبرات الجديدة وتطوير معارفها.

خامساً: تحليل فقرات مجال "تحسين إجراءات العمل الداخلي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10-4)

جدول (10-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تحسين إجراءات العمل الداخلي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعمل المدينة وفق خطط وإجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما يتم متابعتها.	3.49	1.20	69.77	عالية	5.96	0.000	3
2.	تتبع المدينة نظام تقييم أداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين إجراءات العمل	3.53	1.08	70.52	عالية	7.11	0.000	2
3.	تسعى المدينة إلى تحسين إجراءات العمل بصورة مستمرة.	3.69	1.01	73.71	عالية	9.91	0.000	1
4.	تقوم القيادة الإدارية في المدينة بمشاركة الموظفين لتطوير أداء المؤسسة.	3.34	1.32	66.76	عالية	3.75	0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.51	1.03	70.19	عالية	7.20	0.000	

من جدول (10-4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4-10) والخاص بمحور فقرات تحسين إجراءات العمل الداخلي بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تسعى المدينة إلى تحسين إجراءات العمل بصورة مستمرة " بمتوسط حسابي يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تتبع المدينة نظام تقييم أداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين إجراءات العمل"، بمتوسط حسابي يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 70.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تعمل المدينة وفق خطط وإجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما يتم متابعتها"، بمتوسط حسابي يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 69.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقوم القيادة الإدارية في المدينة بمشاركة الموظفين لتطوير أداء المؤسسة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.34 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 66.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور تحسين إجراءات العمل الداخلي جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.51 وبوزن نسبي 70.19%. وهذا يشير إلى تركيز المدينة على متابعة الأداء بصورة مستمرة والعمل على تصحيح مسارها بشكل دائم.

اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات البحث وذلك بغرض التأكد من صحتها وبالتالي الإجابة على أسئلة البحث، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار "T-لعينتين مستقلتين، وفيما يلي بيان ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

- الفرضية الأولى: يوجد ممارسة بصورة كبيرة في مدينة الملك فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) خلال جائحة كورونا.

جدول (4-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل محاور إدارة التميز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	القيادة بالإبداع	3.59	1.05	71.86	عالية	8.25	0.000	5
2.	السياسات/ الاستراتيجيات	3.68	0.96	73.57	عالية	10.36	0.000	3
3.	إدارة العمليات	3.75	0.88	75.05	عالية	12.54	0.000	2
4.	إدارة الموارد البشرية	3.63	0.95	72.52	عالية	9.61	0.000	4
5.	العلاقات والموارد	3.87	0.89	77.37	عالية	14.17	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.70	0.95	74.07	عالية	10.99	0.000	

يتضح من خلال الجدول (4-11) والخاص بمحاور ابعاد إدارة التميز بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.70، ووزن نسبي 74.07%.

- حيث جاء بعد العلاقات والموارد بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87، ووزن نسبي 77.37%،
- تلاه بعد إدارة العمليات بمتوسط حسابي 3.75، ووزن نسبي 75.05%،
- بينما جاء بعد السياسات / الاستراتيجيات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.68، ووزن نسبي 73.57%،
- وبالمرتبة الرابعة جاء بعد إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.63، ووزن نسبي 72.52%،
- وأخيراً جاء بعد القيادة بالإبداع بمتوسط حسابي 3.59، ووزن نسبي 71.86%.

وتشير هذه النتائج إلى ان درجة تطبيق مدينة فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز جاء بدرجة عالية (كبيرة) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تشير يوجد ممارسة بصورة كبيرة في مدينة الملك فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/

الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) خلال جائحة كورونا. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل المستشفى واهمية دورها خلال فترة جائحة كورونا مما كان لازماً عليها تطبيق ابعاد إدارة التميز لتحقيق الاستمرارية في تقديم خدماتها للمجتمع خلال الازمة.

- الفرضية الثانية: يوجد مستوى عالي لمؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا

جدول (12-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل محاور إدارة التميز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	الأداء المالي	3.71	0.93	74.18	عالية	11.07	0.000	4
2.	رضا المرضى	3.75	0.95	75.08	عالية	11.62	0.000	2
3.	التأثير على المجتمع	3.74	0.92	74.72	عالية	11.67	0.000	3
4.	النمو والتعلم	3.80	0.99	75.99	عالية	11.78	0.000	1
5.	تحسين إجراءات العمل الداخلي	3.51	1.03	70.19	عالية	7.20	0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.70	0.96	74.03	عالية	10.67	0.000	

يتضح من خلال الجدول (12-4) والخاص بمحاور مؤشرات الأداء المؤسسي بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.70، ووزن نسبي 74.03%.

- حيث جاء مؤشر النمو والتعلم بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80، ووزن نسبي 75.99%،
- تلاه مؤشر رضا المرضى بمتوسط حسابي 3.75، ووزن نسبي 75.08%،
- بينما جاء مؤشر التأثير على المجتمع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.74، ووزن نسبي 74.72%،
- وبالمرتبة الرابعة جاء مؤشر الأداء المالي بمتوسط حسابي 3.71، ووزن نسبي 74.18%،
- وأخيراً جاء مؤشر تحسين إجراءات العمل الداخلي بمتوسط حسابي 3.51، ووزن نسبي 70.19%.

وتشير هذه النتائج إلى ان مستوى أداء مدينة فهد الطبية جاء بدرجة عالية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تشير بوجود مستوى عالي لمؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجائحة فرضت نفسها على المؤسسة في ضرورة التعلم وتطوير خبراتها في ظل طبيعة الظروف التي تم معاشتها نتيجة لجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد ما جاء في النتائج السابقة حول سعي المؤسسة لتقديم أفضل خدمات للمرضى وللمجتمع.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا

جدول (13-4): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين

معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	الأداء المؤسسي
0.725	0.000*	القيادة بالإبداع
0.186	0.000*	السياسات/ الاستراتيجيات
0.796	0.000*	إدارة العمليات
0.768	0.000*	إدارة الموارد البشرية
0.715	0.000*	العلاقات والموارد
0.870	0.000*	إدارة التميز

يضح من النتائج الواردة في جدول (13-4) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء المؤسسي يساوي 0.870 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك ر.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تشير إلى توجد علاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا، وتتفق نتائج هذه الدراسة بصورة كبيرة مع نتائج دراسة (Alazmi & Almutairi, 2017)، ودراسة

(المدو، 2016) وكذلك دراسة (عبد الفرج، 2016) التي أكدوا على وجود علاقة ارتباط بين تطبيق ابعاد إدارة التميز وتحديداً (القيادة، العلاقات والموارد، إدارة الموارد البشرية، العمليات، السياسات والاستراتيجيات) على أداء المؤسسي. ويمكن ملاحظة هذه النتائج من خلال النظر للدور الفعلي التي تقوم به مدينة الملك فهد الطبية على مستوى تقديم الخدمات للمرضى وكذلك للمجتمع من خلال العديد من المبادرات في ظل الظروف الغير تقليدية التي عايشتها المملكة مع ذروة جائحة كورونا.

- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) وسيتم تقسيم هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات وهي:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للنوع
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14-4): نتائج اختبار (T – لعينتين مستقلتين) النوع

المجالات	الجنس	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
إدارة التميز	ذكر	3.61	0.84	1.875	0.062
	أنثى	3.82	0.80		
الأداء المؤسسي	ذكر	3.66	0.76	0.710	0.479
	أنثى	3.75	0.91		

من النتائج الموضحة في جدول (14-4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للنوع. ويعزوا الباحث ذلك إلى ان النظام الإداري المعمول به في المدينة موحد للجنسين ولا يوجد أي تميز فيما بينهم في التعامل ونظم الإدارة، وبالتالي لا يوجد أي فروق في استجاباتهم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمؤهل العلمي
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15-4): نتائج اختبار التباين الأحادي – المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إدارة التميز	بين المجموعات	8.269	3	2.756	4.213	0.006
	داخل المجموعات	136.742	209	0.654		
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	12.748	3	4.249	6.639	0.000
	داخل المجموعات	133.763	209	0.64		
	المجموع	146.511	212			

من النتائج الموضحة في جدول (15-4)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمؤهل العلمي. ويعزوا الباحث ذلك إلى ان المستوى التعليمي يؤهل الموظفين للحكم بصورة ادق على النظام الإداري وجودته، وبالتالي اختلاف تقديراتهم عن باقي افراد العينة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16-4): نتائج اختبار التباين الأحادي – المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إدارة التميز	بين المجموعات	11.723	3	3.908	6.127	0.001
	داخل المجموعات المجموع	133.288	209	0.638		
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	8.948	3	2.983	4.531	0.004
	داخل المجموعات المجموع	137.563	209	0.658		
		49.437	267			

من النتائج الموضحة في جدول (16-4)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي. ويعزوا الباحث ذلك الى ان طبيعة المنصب يؤثر على درجة الاحتكاك بالمهام الإدارية وبذلك يختلف تقديرات افراد العينة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17-4): نتائج اختبار التباين الأحادي – سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إدارة التميز	بين المجموعات	2.919	3	0.973	1.431	0.235
	داخل المجموعات المجموع	142.091	209	0.68		
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.797	3	0.932	1.356	0.257
	داخل المجموعات المجموع	143.714	209	0.688		
		146.511	212			

من النتائج الموضحة في جدول (17-4)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة. من خلال هذه النتائج يتضح صحة الفرضية على مستوى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز وعلاقتها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، ولعل هذه الفروق كانت نتيجة طبيعة المستوى التعليمي الذي يؤهله للحكم بصورة اكبر على واقع تطبيق إدارة التميز ومستوى تقييمه للأداء المؤسسي، كما ان المسمى الوظيفي من شأنه ان يؤثر على تقديراتهم نظراً لاختلاف مواقعهم الإدارية والتنفيذية.

بينما يتضح أيضاً عدم صحة الفرضية على مستوى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز وعلاقتها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا تعزى لمتغير النوع وسنوات الخبرة، ويعزوا الباحث ذلك نظراً لعدم تأثير النوع الاجتماعي على طبيعة المهام التي يقوم بها الموظفين، وكذلك طبيعة سنوات الخبرة نظراً لتركيز الدراسة على فترة زمنية محددة وهي جائحة كورونا.

الخاتمة والتوصيات:

الخاتمة

بعد عملية تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة تم التوصل لمجموعة النتائج التي يمكن على أساسها بناء عدد من التوصيات حيث تظهر نتائج البحث بأن ممارسة مدينة الملك فهد الطبية لأبعاد إدارة التميز تأتي بمستوى عالي، حيث جاء بعد العلاقات والموارد بالمرتبة الأولى، تلاه بعد إدارة العمليات، بينما جاء بعد السياسات / الاستراتيجيات في المرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء بعد إدارة الموارد البشرية، وأخيراً جاء بعد القيادة بالإبداع.

أما على مستوى الأداء المؤسسي فيظهر بأن مستوى أداء مدينة الملك فهد الطبية وفقاً لمؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المرضى، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) جاء بدرجة عالية، حيث جاء مؤشر النمو والتعلم بالمرتبة الأولى، تلاه مؤشر رضا المرضى، بينما جاء مؤشر التأثير على المجتمع في المرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء مؤشر الأداء المالي، وأخيراً جاء مؤشر تحسين إجراءات العمل الداخلي.

وهذا وقد أكدت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في مدينة الملك فهد الطبية خلال جائحة كورونا، أما على مستوى الفروقات بين تقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا، فقد ظهر وجود فروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المسمى الوظيفي، بينما لا يوجد أي فروقات تعزى لمتغير النوع ومتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي:

- (1) يتضح مستوى عالي لأداء المؤسسة وكذلك تطبيق إبعاد التميز في مدينة الملك فهد الطبية وهذا ما يجعل عملية الحفاظ على هذا المستوى وتطوريه بصورة دائمة من اهم التوصيات التي يمكن تقديمها للمدينة.
- (2) العمل على تطوير نموذج إدارة التميز خاص بالمدينة بالاعتماد على النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM)، وذلك لضمان عمل الإدارة وفق معايير التمييز وفقاً لنظام اداري متكامل.
- (3) يرى الباحث زيادة الاهتمام في مدينة الملك فهد الطبية بصورة أكبر في تعزيز الدور القيادي للإداريين فيها، من خلال تنمية مهارات القيادة وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي بصورة أكبر بإشراكهم ببرامج تدريبية دولية وإتاحة الفرصة لهم لتبادل الخبرات مع التجارب العالمية والدولية.
- (4) تستخدم المدينة حديثاً نظام EPIC الإلكتروني وهذا ما يسهل عمل المدينة في المتابعة الإدارية وبالتالي يفضل تطوير أدوات تقييم أداء الموظفين للعمل على تعزيز قدراتها على تحديد الاحتياجات للمدينة من خلال ربطه بالنظام.
- (5) العمل على تعزيز مشاركة الموظفين في المدينة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة بصورة أكبر لهم لتأهيلهم ليكونوا قادة المستقبل في المدينة مما يعزز ولائهم وبالتالي انتاجيتهم التي من شأنها ان تعمل على تطوير الأداء المؤسسي.
- (6) تركيز المدينة على تطوير أنظمة مكافآت وتكريم للموظفين بصورة مستمرة دائمة والذي من شأنه ان يعزز أداء العاملين ويزيد من انتاجيتهم وبالتالي تحسين أداء العاملين.
- (7) نقترح العمل على دراسة وتقييم اراء المرضى والمستفيدين من خدمات المدينة بصورة أكثر شمولية للوقوف على واقع أداء المدينة الفعلي مع المجتمع، والذي من شأنه ان يعمل على تطوير سياسات جديدة تخدم جميع أصحاب المصلحة بصورة مباشرة.
- (8) اعداد خطط تطويرية لتزيد من إيرادات المدينة المستقبلية من خلال تصميم برامج ومشاريع مستدامة.

مقترحات بحثية مستقبلية:

- (1) دراسة مقارنة بين تأثير تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي للمدينة مقارنة بمؤسسات صحية سواء على المستوى العالمي او المحلي بهدف تلخيص أفكار من شأنها ان تطور أداء المدينة.
- (2) دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى ممارسة إبعاد إدارة التميز.
- (3) دراسة علاقة تطبيق إبعاد إدارة التميز بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإدارة المواهب المؤسسية.

المراجع والتوثيق

الكتب

- (1) عامر، سعيد يس. (1998). الإدارة وآفاق المستقبل، مصر: مركز وايد للاستشارات.
- (2) عباس، أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الأعمال وفق منظور مُعاصر، ط1، عمان: دار المسيرة.

- 3) عبد الحفيظ، أحمد بن صالح. (2003). الهندرة، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4) جالب، إحسان ورشيد، صالح. (2008). الإدارة الإستراتيجية / مدخل تكامل، دار المناه للنشر: الاردن
- 5) علوان، قاسم نايف. (2001). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، ط1، الأردن: دار الفاء للنشر.
- 6) بو سنيّة، الصديق الفارسي سليمان. (2013). الموارد البشرية أهميتها – تنظيمها – مسؤوليتها – مهامها، القاهرة: أكاديمية الدراسات العليا، ص66.
- 7) الرشيد، صالح. (2004). نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي في الإدارة، شرم الشيخ، مصر.
- 8) السلمي، علي. (2017). إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مصر: مكتبة الإدارة الجديدة.
- 9) الشميلي، عائشة. (2017). برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- 10) العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 11) المغربي عبد الفتاح. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مصر: مجموعة النيل العربي.
- 12) كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي – تكنولوجي عولمي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، ص35.

الابحاث العلمية

- 1) أبو العطاء، أدهم. (2018). أثر إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2) أبو هاشم، دعاء. (2013). واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية: دراسة تطبيقية على المراكز العاملة في محافظات غزة، رسالة مقدمة لكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
- 3) آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجنحة الزمنية، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الدراسات العليا في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- 4) بن عبود، علي أحمد الثاني. (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض.
- 5) التميمي، هيثم. (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- 6) التنمية الإدارية. (2020). تصدر عن إدارة الاتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد 178 – 6 شعبان،
- 7) جائزة التعليم للتميز، الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، الطبعة الأولى – الدورة السادسة 1436هـ، 2015م، إعداد اللجنة العلمية وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
- 8) الجعبري، تغريد. (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- 9) حتاملة، حابس محمد، ودرأوشة، نجوى. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات في شمال الأردن، من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية .
- 10) الحكيلى، الجبارية. (2015). دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير الموز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- 11) الدويري، غسان غريب سعد. (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 12) شبات، جلال. (2019). واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر الإدارة والمستخدمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد (23)، العدد (4).
- 13) الطهراوي، مجاهد. (2019). أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإدارية، 90-110

- 14) الطويلة، توفيق. (2015). دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء والتميز المؤسسي في جهاز الأمن العام، مجلة الدراسات الأمنية العدد العاشر، آذار 2015.
- 15) عبد الفرج، الرضى عبد الكريم. (2016). قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 16) فضيلة، فني. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر، 5(2)، 25-11.
- 17) الفقهاء، سام عبد القادر. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.
- 18) قبطان، شوقي. (2011). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 19) اللوقان، محمد. (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 20) محمد، سيد. (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، ط2، القاهرة: وكالة الصحافة العربية ناشرون.
- 21) المدو، آلاء عبد الكريم. (2016). أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي – دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مجلة دنانير، 9ع، ص367-388
- 22) المدينة (2020) مدينة الملك فهد الطبية: 900 مريض يتلقون خدمات الرعاية الصحية خلال جائحة كورونا، صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، 20-06-2020
- 23) النسور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 24) يونس، نفين. (2016). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 25) Agafonow, A. (2015). Value creation, value capture, and value devolution: Where do social enterprises stand? *Administration & Society*, 47(8), 1038
- 26) Alazmi, M., & Almutairib, R.R. (2017). The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University. *Journal of Psychology Research*, 7
- 27) Aristovnik, A., Kovač, P., Leben, A., & Tomaževič, N. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 127-144
- 28) Asif, M., & Gouthier, M. H. (2014). What service excellence can learn from business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 511-531
- 29) Azeroual, O., & Theel, H. (2019). The effects of using business intelligence systems on an excellence management and decision-making process by start-up companies: A case study. arXiv preprint arXiv:1901.10555
- 30) Baldrige National Quality Program. (2010): Criteria for Performance Excellence , the National Institute of Standards and Technology

- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). (31 Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673
- .Cowen Institute History. (2015). Tulane University Cowen Institute for Public Education (32 Faraj, S. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European (33 Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(4), 175-186
- IRIBARNE et autres,(2005) l'autoévaluation des performances a travers le modèle (34 .,EFQM :guide de terrain pour réussir, AFNOR, France
- Jha, Vudhu (2017) "Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business (35 Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP) – A Conceptual Study “Practice-Oriented Paper - Research Paper” - IQ Concepts, Tools, Metrics, Measures, Models, and Methodologies
- Levitt, S. D., List, J. A., Neckermann, S., & Sadoff, S. (2016). The behavioralist goes to (36 school: Leveraging behavioral economics to improve educational performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(4), 183-219
- Mihic, Andrijana (2016) the role of organizational innovation in achieving and (37 .maintaining company's business excellence
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & (38 Abuelhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210
- Murrar, A., Sadaqa, A., Rabayah, K., Samhan, S., Tamimi, A., Sabbah, W., & Barghothi, (39 I. (2017). The Efficiency and Institutional Performance of the Palestinian Water Service Providers. *American Journal of Environmental and Resource Economics*, 2(5), 162-174
- Porter L.J. & Tanner S.J. (2004): *Assessing Business Excellence*, Publishing Elsevier (40 ,Butterworth Heinemann, Second Edition, Oxford
- Rajashekharaiiah Jagadeesh. (2014): *Emphasis On Human Resource Management In (41 Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria* , *International Journal of Economics, Commerce and Management* , United Kingdom Vol II, Issue 1
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting (42 Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8(7), 60-66
- The Deming Prize Committee. (2010) , *The Deming Prize Guide* , Union Of Japanese (43 Scientists And Engineer,



The reality of the applying of excellence management in king Fahd medical city and its impact on institutional performance during the pandemic corona from the viewpoint of Its staff -a filed study

Atef Anad Al-Anzi^{1*}, Mohammad Ibrahim Al-Fayez²

Submission date:16/2/2022

Accepted date:15/3/2022

Abstract:

The aim of the study to identify of management excellence in the King Fahd Medical City and its impact on organization performance during the pandemic Corona from the viewpoint of its staff, where the researcher relied on the quantitative method and the descriptive-analytical approach and the information has been collected from the sample of the study which represented by 213 by using the questionnaire, and the results have been analyzed by the statistical program SPSS .

After analyzing, the results were as follow: the King Fahd Medical City is practicing the management excellence at a high level, as it came after relationships and resources in the first rank, followed by operations management, while policies/strategies came in third place, and fourth after human resources management, and finally after leadership with innovation. It appears that the level of the performance of the King Fahd Medical City according to institutional performance indicators (the financial performance, patient satisfaction, social influence, growth and learning, and improving internal work procedures) was high, where the growth and learning indicator came at the first rank, followed by the patient satisfaction indicator, whereas the social influence came at the third place, while the financial performance came at the fourth level and finally the improving internal work indicator. There is a relation between the management excellence and the institutional performance in the King Fahd Medical City during the Corona pandemic. There are differences in the estimates between the members of the sample about the reality of the implementation of the management excellence in King Fahd Medical City and its impact on the institutional performance of the Corona pandemic attributed to educational qualification and functionally. There were no differences attributed to gender and years of experience.

As the previous results, the following recommendations can be provided: it's important to the King Fahd Medical City to enhance the leading role of the managers and the participation of the employees in the planning processes and decision making

Keywords: Implementation Reality; Excellence Management; Institutional Performance; Corona Pandemic; King Fahd Medical City.

References

- [1] Agafonow, A. (2015). Value creation, value capture, and value devolution: Where do social enterprises stand? *Administration & Society*, 47(8), 1038
- [2] Alazmi, M., & Almutairib, R.R. (2017). The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University. *Journal of Psychology Research*, 7.
- [3] Aristovnik, A., Kovač, P., Leben, A., & Tomaževič, N. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 127-144.
- [4] Asif, M., & Gouthier, M. H. (2014). What service excellence can learn from business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 511-531 .
- [5] Azeroual, O., & Theel, H. (2019). The effects of using business intelligence systems on an excellence management and decision-making process by start-up companies: A case study. arXiv preprint arXiv:1901.10555.
- [6] Baldrige National Quality Program. (2010): Criteria for Performance Excellence , the National Institute of Standards and Technology.
- [7] Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673.
- [8] Cowen Institute History. (2015). Tulane University Cowen Institute for Public Education.
- [9] Faraj, S. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(4), 175-186.
- [10] IRIBARNE et autres,(2005) l'autoévaluation des performances a travers le modèle EFQM :guide de terrain pour réussir, AFNOR, France.,
- [11] Jha, Vudhu (2017) "Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP) – A Conceptual Study “Practice-Oriented Paper - Research Paper” - IQ Concepts, Tools, Metrics, Measures, Models, and Methodologies.
- [12] Levitt, S. D., List, J. A., Neckermann, S., & Sadoff, S. (2016). The behavioralist goes to school: Leveraging behavioral economics to improve educational performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(4), 183-219.
- [13] Mihic, Andrijana (2016) the role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence.
- [14] Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abuelhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- [15] Murrar, A., Sadaqa, A., Rabayah, K., Samhan, S., Tamimi, A., Sabbah, W., & Barghothi, I. (2017). The Efficiency and Institutional Performance of the Palestinian

- Water Service Providers. American Journal of Environmental and Resource Economics, 2(5), 162-174 .
- [16] Porter L.J. & Tanner S.J. (2004): Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Second Edition, Oxford,
- [17] Rajashekharaiiah Jagadeesh. (2014): Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria , International Journal of Economics, Commerce and Management , United Kingdom Vol II, Issue 1 , ,
- [18] Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. Journal of Education and Practice, 8(7), 60-66.
- [19] The Deming Prize Committee. (2010) , The Deming Prize Guide , Union Of Japanese Scientists And Engineer,